

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

«На правах рукопису»

УДК 658.7

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри менеджменту
_____ д.е.н., проф. Дергачова В.В.
«_27_»_квітня_ 2018 року

**МАГІСТЕРСЬКА ДИСЕРТАЦІЯ
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
спеціалізації «Логістика»**

**на тему «Управління закупівельною логістикою
(на прикладі ДП «Кондитерська корпорація «Рошен»)»**

Виконала: студентка 6-го курсу, групи УЛ-61М
КРИСАК ЖАННА МИКОЛАЇВНА _____

Науковий керівник: професор кафедри менеджменту,
к.е.н., доц. ЛУЦЕНКО І.С. _____

Рецензент: доцент кафедри промислового
маркетингу
к. т. н., доц. ЛЕБЕДЕНКОЛ С.О. _____

*Засвідчую, що у цій магістерській
дисертації немає запозичень з праць
інших авторів без відповідних
посилань*

Студент _____

Київ – 2018 року

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

РІВЕНЬ ВИЩОЇ ОСВІТИ – ДРУГИЙ (МАГІСТЕРСЬКИЙ)

ЗА ОСВІТНЬО-НАУКОВОЮ ПРОГРАМОЮ

**СПЕЦІАЛЬНІСТЬ 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»
СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ «ЛОГІСТИКА»**

«Затверджую»

Завідувач кафедри менеджменту

_____ д.е.н., проф. Дергачова В.В.

05 жовтня 2017 року

ЗАВДАННЯ
на магістерську дисертацію студентці
КРИСАК ЖАННІ МИКОЛАЇВНІ

1. Тема дисертації: «Управління закупівельною логістикою (на прикладі ДП «Кондитерська корпорація «Рошен»)»

науковий керівник дисертації: Луценко І.С., к.е.н., доц.,

затверджені наказом по університету від 10 січня 2018 року №17-с.

2. Строк подання студентом дисертації: 27 квітня 2018 року.

3. Об'єкт дослідження: процес управління закупівельною логістикою.

4. Предмет дослідження: теоретичні та практичні аспекти удосконалення управління закупівельною логістикою.

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

а) теоретико-методологічна частина:

- розглянути сутність закупівельної логістики та її значення для конкурентоспроможності підприємства;
- визначити принципи та методи закупівельної логістики;
- узагальнити методичні підходи до ефективного управління закупівельною логістикою;

б) дослідницько-аналітична частина:

- проаналізувати кондитерський ринок України;
- здійснити аналіз ефективності закупівельної логістики підприємства;
- виявити проблемні аспекти управління закупівельною логістикою;

в) проектно-рекомендаційна частина:

- розробити шляхи вдосконалення управління закупівельною логістикою ДП «Кондитерська корпорація «Рошен»;
- оцінити та спрогнозувати ефективність запропонованих заходів на ДП «КК «Рошкен».

6. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу:

- 1) основні цілі організації й управління закупками;
- 2) вирішення проблеми «make-or-buy problem»;
- 3) залежність витрат від розміру замовлення;
- 4) визначення середньої величини запасу на складі;
- 5) графічна система з фіксованим розміром замовлення;
- 6) модель з фіксованим інтервалом часу між замовленнями;
- 7) структура ринку кондитерських виробів України;
- 8) структура виробників карамельних виробів в Україні 2017 року;
- 9) логістичний ланцюг ДП «КК «Рошен»;
- 10) Радар конкурентоспроможності постачальників цукру на ДП «КК «Рошен».

7. Перелік публікацій за напрямом роботи:

1) Стаття «Контролінг як основа оптимізації логістичних процесів на підприємстві». Збірник наукових праць молодих вчених факультету менеджменту та маркетингу КПІ ім. Ігоря Сікорського «Актуальні проблеми економіки та управління», 2017 р. (Електронне видання);

2) Стаття «Планування та організація закупівельної логістики як запорука оптимізації витрат виробничого підприємства». Збірник наукових праць «Сучасні підходи до управління підприємством» (Електронне наукове видання);

3) «Закупівельна логістика як запорука оптимізації витрат виробничого підприємства». Збірник тез доповідей VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції «Сучасні підходи до управління підприємством», присвяченій 25-річчю ФММ. Сучасні підходи до управління підприємством: зб. тез доп. VIII Всеукраїнської наук.- практ. конф., 6 квіт. 2017 р. – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2017. – 112 с.

8. Дата видачі завдання: 05 жовтня 2017 року.

9. Календарний план

<i>№ з/п</i>	<i>Назва етапів виконання магістерської дисертації</i>	<i>Строк виконання етапів магістерської дисертації</i>	<i>Примітка</i>
1.	Збір необхідної інформації, вивчення та аналіз літературних та періодичних джерел з управління закупівельною логістикою на підприємстві	01.10.2017 — 01.12.2018	
2.	Дослідження принципів та методів закупівельної логістики	02.12.2017 — 24.12.2018	
3.	Аналіз ринку кондитерських виробів України	25.12.2018 — 30.12.2018	
4.	Аналіз логістичної діяльності підприємства у сфері логістики постачання	31.12.2018 — 10.02.2019	
6.	Виявлення та оцінювання проблемних аспектів управління закупівельною логістикою підприємства	04.02.2019 — 19.02.2019	
7.	Розробка шляхів удосконалення управління закупівельною логістикою на ДП «КК «Рошен»	15.02.2019 — 10.04.2019	
8.	Оцінка та прогнозування ефективності запропонованих заходів щодо поліпшення управління закупівельною логістикою досліджуваного підприємства	03.04.2019 — 21.04.2019	
9.	Оформлення магістерської дисертації	22.04.2019 — 26.04.2019	

Студентка _____

Крисак Ж.М.

Науковий керівник дисертації _____

Луценко І.С.

РЕФЕРАТ

Відомості про обсяг роботи, кількість ілюстрацій, таблиць, додатків, джерел за переліком посилань. Магістерська дисертація на тему: «Управління закупівельною логістикою (на прикладі ДП «Кондитерська корпорація «Рошен»))» містить 119 сторінок, 37 таблиць, 17 рисунків, 4 додатки. Перелік посилань нараховує 55 найменувань.

Актуальність теми. У ринковій економіці все більшого значення набуває постійне удосконалення організації, управління підприємством, передусім процесу виробництва, ефективне використання фінансових і матеріальних ресурсів, матеріальних запасів тощо.

Необхідною умовою безперебійного й ефективного функціонування виробництва є добре налагоджена закупівля матеріалів, сировини, ресурсів тощо, організація якого здійснюється через органи закупівель.

Головним завданням органів забезпечення підприємства виступає своєчасне, оптимальне та доцільне забезпечення виробництва необхідними матеріальними ресурсами відповідної комплектності і якості. У зв'язку з цим тема економічної та своєчасної закупівлі сировини, матеріалів і напівфабрикатів є дуже актуальною для конкурентоспроможності підприємства та утримання своєї частки на ринку.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.

Магістерську дисертацію на здобуття ступеня магістра виконано в Національному технічному університеті України «КПІ імені Ігоря Сікорського» (м. Київ) згідно з планами науково-дослідних робіт кафедри менеджменту. Результати дослідження, проведеного в роботі, є частиною наукової теми: «Удосконалення процесів управління логістичними системами українських підприємств в умовах інтеграції у світову економіку» (№ ДР 0117U005641) — внесок автора полягає в обґрунтуванні можливих шляхів покращення управління закупівлями та запасами на виробничому підприємстві, що позитивним чином вплинуть на його діяльність в рамках постачання та в цілому забезпечить підвищення рівня доходів, що є кінцевою метою чи не кожної комерційної організації.

Мета і задачі дослідження. Теоретичну основу дослідження організації логістичної діяльності із закупівлі сировини та ресурсів склали наукові праці зарубіжних та вітчизняних вчених, таких як: Ачкасов А. Е., Баурос Д., Бланк І.А., Губанов В.А., Голубков Е.П., Ламберт Д. М., СтокДж. Р., Старостіна А.О., Лахтіонова Л. А., Лушкин В. А., Луїс Р., Мазаракі А.А., Пономарьов В. Д., Носова С. С., Шеремет А. Д., Сайфулін Р. С. Ялдин І.В. та багато інших.

Проте, не зважаючи на значний обсяг наукових розробок та публікацій з теорії організації логістичної діяльності у сфері закупівель, проблема управління логістикою постачання в умовах нестабільності інфляційного ринку залишається відкритою

Об'єкт дослідження — процес управління закупівельною логістикою.

Предмет дослідження — теоретичні та практичні аспекти удосконалення управління закупівельною логістикою.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в поглибленні теоретичних положень та розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення управління закупівельною логістикою підприємства, зокрема розвиток теоретико-методичних підходів до вибору постачальника та зміни моделі управління запасами на підприємстві.

Практичне значення одержаних результатів полягає в отриманні методичних розробок і практичних рекомендацій, що дало б змогу комплексно аналізувати процес закупівель на виробництві. Прикладні результати полягають у можливості використання запропонованих пропозицій на підприємствах з метою покращення логістичної діяльності у сфері закупівель та управління запасами, а концептуальні положення сприятимуть розширенню наукового базису для подальшого розвитку забезпечення підприємства матеріальними і технічними ресурсами.

Апробація результатів. Основні положення та результати магістерської роботи доповідались та обговорювались на VIII Всеукраїнській науково-практичній конференції «Сучасні підходи до управління підприємством», присвяченій 25-річчю ФММ, а також матеріали магістерської дисертації опубліковано в електронних виданнях: збірнику наукових праць молодих вчених факультету менеджменту та маркетингу КПІ ім. Ігоря Сікорського «Актуальні проблеми економіки та управління», 2017 р (стаття «Контролінг як основа оптимізації логістичних процесів на підприємстві») та збірнику наукових праць «Сучасні підходи до управління підприємством» (стаття «Планування та організація закупівельної логістики як запорука оптимізації витрат виробничого підприємства»).

Ключові слова: закупівельна логістика; логістика постачання; організація закупівельної логістики; постачання; модель управління запасами.

ABSTRACT

Master's thesis on «Procurement logistics management at the Confectionery Corporation Roshen» includes 119 pages, 37 tables, 17 drawings, 4 attachment. The bibliography list consists of 55 items.

Keywords: procurement logistics, supply chain, logistic support, procurement organization, procurement, inventory management model.

ПЕРЕЛІК СКОРОЧЕНЬ

ДП «КК «Рошен» — Дочірнє підприємство «Кондитерська корпорація «Рошен».

ТМЦ — торговельно-матеріальні цінності.

р. — рік.

рр. — років.

т.д. — так далі.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	9
Розділ 1. Теоретичні аспекти планування та організації закупівельної логістики матеріальних ресурсів.....	13
1.1. Сутність закупівельної логістики та її значення для конкурентоспроможності підприємства.....	13
1.2. Принципи та методи закупівельної логістики.....	22
1.3. Методичні підходи до ефективного управління закупівельною логістикою	30
Висновки до розділу 1.....	44
Розділ 2. Дослідження управління закупівельною логістикою підприємства ДП «Кондитерська корпорація «Рошен».....	46
2.1. Аналіз ринку кондитерських виробів України.....	46
2.2. Аналіз ефективності закупівельної логістики підприємства ДП «Кондитерська корпорація «Рошен».....	60
2.3. Проблемні аспекти управління закупівельною логістикою на виробничому підприємстві ДП «Кондитерська корпорація «Рошен».....	71
Висновки до розділу 2.....	79
РОЗДІЛ 3. Основні напрями підвищення ефективності управління закупівельною логістикою.....	82
3.1. Шляхи вдосконалення управління закупівельною логістикою ДП «Кондитерська корпорація «Рошен».....	82
3.2. Економічне обґрунтування запропонованих шляхів удосконалення управління закупівельною логістикою на ДП «Кондитерська корпорація «Рошен».....	86
3.3. Прогноз ефективності запропонованих заходів для ДП «Кондитерська корпорація «Рошен».....	94
Висновки до розділу 3.....	101
ВИСНОВКИ.....	103
Список використаних джерел.....	106
Додатки.....	111

ВСТУП

Актуальність роботи. У ринковій економіці все більшого значення набуває постійне удосконалення організації, управління підприємством, передусім процесу виробництва, ефективного використання фінансових і матеріальних ресурсів, матеріальних запасів тощо.

Необхідною умовою безперебійного й ефективного функціонування виробництва є добре налагоджена закупівля сировини, ресурсів тощо, організація якого здійснюється через органи закупівель.

Головним завданням органів забезпечення підприємства виступає своєчасне, оптимальне та доцільне забезпечення виробництва необхідними матеріальними ресурсами відповідної комплектності і якості. У зв'язку з цим тема економічної та своєчасної закупівлі сировини, матеріалів і напівфабрикатів є дуже актуальною для конкурентоспроможності підприємства та утримання своєї частки на ринку.

Теоретичну основу дослідження організації логістичної діяльності із закупівлі матеріальних ресурсів склали наукові праці зарубіжних та вітчизняних вчених, таких як: Ачкасов А. Е., Баурос Д., Бланк І.А., Губанов В.А., Голубков Е.П., Ламберт Д. М., СтокДж. Р., Старостіна А.О., Лахтіонова Л. А., Лушкін В. А., Луїс Р., Мазаракі А.А., Пономарьов В. Д., Носова С. С., Шеремет А. Д., Сайфулін Р. С. Ялдин І.В. та багато інших.

Проте, не зважаючи на значний обсяг наукових розробок та публікацій з теорії організації логістичної діяльності у сфері закупівель, проблема управління логістикою постачання в умовах нестабільності інфляційного ринку залишається відкритою.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами та темами. Магістерську дисертацію на здобуття ступеня магістра виконано в Національному технічному університеті України «КПІ імені Ігоря Сікорського» (м. Київ) згідно з планами науково-дослідних робіт кафедри менеджменту.

Результати дослідження, проведеного в роботі, є частиною наукової теми: «Удосконалення процесів управління логістичними системами українських підприємств в умовах інтеграції у світову економіку» (№ ДР 0117U005641) — внесок автора полягає в обґрунтуванні можливих шляхів покращення управління закупівлями та запасами на виробничому підприємстві, що позитивним чином вплинуть на його діяльність в рамках постачання та в цілому забезпечить підвищення рівня доходів, що є кінцевою метою чи не кожної комерційної організації.

Мета роботи полягає в розробленні пропозицій щодо вдосконалення логістичної діяльності із забезпечення виробництва матеріалами, сировиною, ресурсами тощо на ДП «КК «Рошен» та обґрунтуванні ефективності прийняття логістичних рішень щодо управління закупівельною логістикою підприємства.

Відповідно до поставленої мети в роботі окреслено наступні завдання:

- 1) дослідити сутність закупівельної логістики та її значення для конкурентоспроможності підприємства;
- 2) розглянути теоретичні підходи до нормування та управління закупівлями;
- 3) визначити принципи та методи логістики закупівель;
- 4) проаналізувати методичні підходи до ефективного управління закупівельною логістикою;
- 5) проаналізувати середовище функціонування підприємства ДП «Кондитерська корпорація «Рошен»;
- 6) здійснити аналіз ефективності постачання на ДП «Кондитерська корпорація «Рошен»;
- 7) виявити та окреслити проблемні аспекти в управлінні логістикою закупівель на досліджуваному підприємстві;
- 8) запропонувати напрями вдосконалення управління закупівлями та запасами підприємства на основі логістичного підходу;
- 9) здійснити прогноз ефективності запропонованих заходів для досліджуваного підприємства;
- 10) визначити перспективи розвитку логістичної підсистеми забезпечення матеріальними та технічними ресурсами;

Об'єкт дослідження — процес управління закупівельною логістикою.

Предмет дослідження — теоретичні та практичні аспекти удосконалення

управління закупівельною логістикою.

Методи дослідження. Методологічну основу дослідження становлять сукупність методів наукового дослідження. Основним теоретичним підґрунтям дослідження є концептуальні положення теорії логістики, а також фундаментальні основи теорії управління постачанням та запасами на виробничому підприємстві. Під час дослідження були використані:

- 1) метод експертних оцінок — для вибору постачальника матеріальних і технічних ресурсів, для оцінки організації курсів перепідготовки і підвищення кваліфікації осіб, які організовують постачання ресурсів;
- 2) ситуаційний підхід — для аналізу зовнішніх і внутрішніх факторів, які впливають на функціонування закупівель;
- 3) методи функціонального аналізу — для визначення функцій окремих елементів;
- 4) економічні і статистичні методи — для проведення аналізу діяльності підприємства.

Елементи наукової новизни. Наукова новизна отриманих результатів полягає в поглибленні теоретичних положень та розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення управління постачанням та запасами виробничого підприємства за принципами логістики. На відміну від існуючих сьогодні методів вибору партнера з постачання ресурсів та моделі управління запасами, запропоновані а роботі шляхи вирішення виявлених проблем дозволяють отримати перші результати від здійснення проектів протягом достатньо короткого терміну та переконатися у правильності прийнятих рішень.

Практична значущість полягає в отриманні методичних розробок і практичних рекомендацій, що дало б змогу комплексно аналізувати процес управління закупівлями на виробництві. Прикладні результати полягають у можливості використання запропонованих пропозицій на підприємствах з метою покращення логістичної діяльності у сфері закупівель та управління запасами, а концептуальні положення сприятимуть розширенню наукового

базису для подальшого розвитку забезпечення підприємства матеріальними і технічними ресурсами.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати магістерської роботи доповідались та обговорювались на VIII Всеукраїнській науково-практичній конференції «Сучасні підходи до управління підприємством», присвяченій 25-річчю ФММ, а також матеріали магістерської дисертації опубліковано в електронних виданнях: збірнику наукових праць молодих вчених факультету менеджменту та маркетингу КПІ ім. Ігоря Сікорського «Актуальні проблеми економіки та управління», 2017 р (стаття «Контролінг як основа оптимізації логістичних процесів на підприємстві») та збірнику наукових праць «Сучасні підходи до управління підприємством» (стаття «Планування та організація закупівельної логістики як запорука оптимізації витрат виробничого підприємства»).

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПЛАНУВАННЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ЛОГІСТИКИ МАТЕРІАЛЬНИХ РЕСУРСІВ

1.1. Сутність закупівельної логістики та її значення для конкурентоспроможності підприємства

На сьогоднішній день на теренах України логістика набула досить широкого розповсюдження. Важко уявити діяльність будь-якого підприємства з виробництва товарів чи надання послуг без упровадження логістичної методології в його діяльність [21].

Економічний розвиток логістики в цілому та закупівельної зокрема на сучасному етапі ринкових відносин набуває все більшого поширення та значення. Гнучкість логістичних процесів дозволяє поєднувати їх із будь-якою сферою господарювання підприємства. Закупівля ресурсів, сировини та матеріалів, які є першочерговою ланкою та основою логістичного ланцюга, зумовлює функціонування виробничого процесу, створює ціну, якість і конкурентоспроможність продукції. Все це визначає важливе місце закупівельної логістики в логістичній системі підприємства, виробничого зокрема.

Ефективне функціонування будь-якого підприємства зумовлене стабілізацією його фінансового становища, що, у свою чергу, досягається оптимальним співвідношенням прибутку та витрат. Чи не кожен суб'єкт господарювання провадить свою діяльність виключно заради отримання того чи іншого доходу. Його діяльність спрямована на виробництво товару чи послуги, а, відтак, несе певні затрати. Саме закупівля сировини, матеріалів, напівфабрикатів тощо чинить безпосередній вплив на ці дві ключові категорії: на витрати та на прибуток підприємства. При цьому завжди треба пам'ятати, що

встановлення єдиного цінового критерію при здійсненні закупівель є загрозою для створення підприємством якісного продукту, унеможливорює отримання доданої вартості протягом ланцюга поставок і, як наслідок, призводить до недоотримання запланованого прибутку, або взагалі спрацювання підприємством у збиток [1].

У різних літературних джерелах поняття «закупівельна (заготівельна) логістика» або «логістика постачання» трактуються по-різному. Науковці не дають єдиного визначення терміну. Тому розглянемо основні підходи до його трактування у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1.

Теоретичні підходи до пояснення сутності терміну «закупівельна логістика»

№	Зміст поняття	Науковець, джерело
1	Закупівельна логістика — це управління матеріальними потоками в процесі забезпечення підприємства матеріальними ресурсами.	І. І. Бажин, А. М. [2, с.58] Ґаджинський, Р. Р. [3, с.143] Ларіна [4, с.51]
2	Заготівельна логістика — це самостійна галузь логістики, предметом якої є фізичне переміщення матеріальних потоків в просторі і часі на стадії їх «надходження» на підприємство, управління зовнішнім постачанням матеріальних ресурсів та виробничих запасів.	Гуторов О. І. [5, с.56]
3	Закупівельна логістика — управління рухом товарних та інформаційних потоків від постачальника до підприємства з метою задоволення потреб у товарах та забезпечення економічної ефективності.	Л.В.Балабанова, А.М.Германчук [6, с.74]
4	Логістика постачання — «це діяльність із організації та управління закупками, яка направлена на те, щоб компанія отримувала необхідні по якості і кількості сировину, матеріали, товари та послуги в потрібний час, у потрібному місці, від надійного постачальника, який своєчасно виконує свої зобов'язання, з добрим сервісом та по вигідній ціні».	І.М. Дзєбко [7, с.29]
5	Заготівельна логістика — це логістика, пов'язана із заготівлею матеріальних ресурсів. Вона займається комплексом проблем і питань з аналізу, планування та управління матеріальними потоками в сфері матеріально-технічного забезпечення й підготовки товарів до виробничого споживання.	В. Є. Ніколайчук [8, с.5]

Продовження таблиці 1.1.

6	Логістика постачання — це комплексне планування, управління та фізичне опрацювання потоку матеріалів, сировини, покупних частин і відповідного інформаційного потоку в процесі їх переміщення від постачальника у сферу початкового виробничого складування з метою оптимізації витратних та часових характеристик процесів.	Є. В. Крикавський [9, с.202]
7	Логістика постачання — система планування, організації та контролю ефективних витрат та інформаційного забезпечення процесу створення, переміщення і зберігання адекватних за якістю матеріалів, сировини, напівфабрикатів від моменту закупівлі у постачальника до моменту розміщення в складських приміщеннях або використання у виробництві з метою задоволення потреб споживача цих ресурсів.	О. В. Мороз, О. В. Музика [10, с.9]

Логістичний підхід до управління витратами передбачає поєднання матеріального, фінансового й інформаційного потоків. Ґаджинський А. М. та Ніколайчук В. Є. під закупівельною логістикою розуміють же лише матеріальний потік, що, на нашу думку, не висвітлює повною мірою сутність поняття, адже при застосуванні логістичного підходу інтегроване управління здійснюється всіма потоковими процесами (матеріальним, фінансовим, інформаційним).

І. М. Дзебко ж у свою чергу в процесі закупівель акцентує увагу на отриманні товару, сировини тощо належної якості та кількості, співпрацюючи з надійним постачальником.

Л. В. Балабанова та А. М. Германчук пояснюють логістику постачання як поєднання лише двох потоків — інформаційного та матеріального, не враховуючи той факт, що на успішне функціонування процесу закупівель впливає також і фінансова складова.

Досить повне трактування логістики постачання надає Є. В. Крикавський. Проте у його тлумаченні закупівельна логістика виступає лише як поєднання матеріального й інформаційного потоків, управління ж фінансовою складовою відсутнє.

Розглянувши різні підходи до тлумачення поняття, вважаємо за необхідне під закупівельною логістикою розуміти процес, пов'язаний з інтегрованим управлінням потоковими процесами (матеріальним, фінансовим, інформаційним) від постачальника до підприємства з метою задоволення потреб у матеріальних ресурсах останнього та забезпеченні економічної ефективності суб'єктів відносин протягом усього ланцюга створення вартості [1].

Діяльність будь-якого підприємства так чи інакше пов'язана з виготовленням товарів чи наданням послуг населенню, іншим підприємствам, організаціям, кінцевому споживачу як такому. А відтак, функціонування такої компанії обов'язково зумовлене наявністю логістичного обслуговування, незважаючи на володіння власним логістичним комплексом чи використанням послуг посередників.

На виробничому підприємстві постійно виникає потреба в сировині, ресурсах, устаткуванні тощо з певною періодичністю або одноразово.

Метою ж логістики постачання на виробничому підприємстві є, у першу чергу, задоволення його потреб у ресурсах, комплектуючих, готовій продукції чи напівфабрикатах, обладнанні і т.д. Управління такою логістикою забезпечує організацію постачань від постачальника до підприємства-замовника, забезпечуючи останнього необхідними матеріалами якомога ефективніше. При цьому виникає ряд проблем, що потребують нагального вирішення на будь-якому виробництві, як от:

- вирішити, які частини кінцевої продукції виготовлятимуться за допомогою власних потужностей, а які необхідно закупити (проблема купити чи зробити);
- визначити кількість куплених і зроблених самостійно частин виробу (проблема прогнозування потреб у матеріалах і можливості виготовити комплектуючі самостійно);
- вирішити де саме купувати (проблема вибору постачальників);

- встановити конкретний час для купівлі матеріальних ресурсів (проведення політики закупівлі, сформованої на базі оптимальної для даних умов системи управління запасами) [5, с. 56-57; 1].

Управління закупівлями значною мірою впливає на конкурентоспроможність компанії. Якщо ця функція закупівель не виконується, то підприємство не отримає сировину чи готову продукцію до визначеного терміну, необхідної якості та за ціною, яка збереже вартість кінцевої продукції конкурентоспроможною і контрольованою.

Для кращого розуміння закупівельних функцій необхідно визначити їх цілі. Ціль закупівель являє собою отримання товарів належної якості в необхідній кількості за встановленою раніше ціною у конкурентоспроможного джерела в потрібний час. Такий спрощений підхід виправданий при прийнятті ключових рішень: що купити, яка якість і ціна є прийнятними, де найкраще придбати необхідний товар, а також — у який саме момент це варто зробити.

Цілі відділу (служби) закупівель будь-якої виробничої (торгівельної) фірми:

1. Придбати товар за найбільш вигідною ціною.
2. Підтримувати високу оборотність товарних запасів.
3. Гарантувати доставку товарів на підприємство.
4. Купувати товар найкращої якості.
5. Взаємодіяти лише з надійними постачальниками та підтримувати доброзичливі відносини з ними.
6. Отримувати максимальну вигоду для компанії (наприклад, за рахунок знижок).
7. Співпрацювати з іншими підрозділами компанії.
8. Вносити свій вклад у досягнення корпоративних цілей і в підтримку логістичної стратегії.
9. Понижувати долю витрат на закупки в загальних логістичних витратах.
10. Знижувати трансакційні витрати на закупівлю.

11. Вести активний автоматизований облік товарів, що купуються, а також підтримувати інші інформаційні системи компанії.

12. Розвивати та стимулювати діяльність і підвищувати кваліфікацію менеджерів, зайнятих у постачанні та закупівлях.

Пріоритети в досягненні кожної цілі підприємство визначає залежно від його економічного становища. Наприклад, фірма, що знаходиться на межі банкрутства, скоріше за все зосередиться на досягненні першої цілі із приведеного вище списку, аніж на стане піклуватися про навчання персоналу (ціль 12). У моменти товарного дефіциту фірми в першу чергу будуть піклуватися про те, щоб гарантувати поставки (ціль 3), а в періоди перенасичення товарного ринку особливо важливим стає підтримка товарообороту компанії на достатньому рівні при мінімізації вкладень в товарні запаси (ціль 2).

Основні цілі діяльності підприємства в області організації й управління закупівлями зображені на схемі (рис. 1).

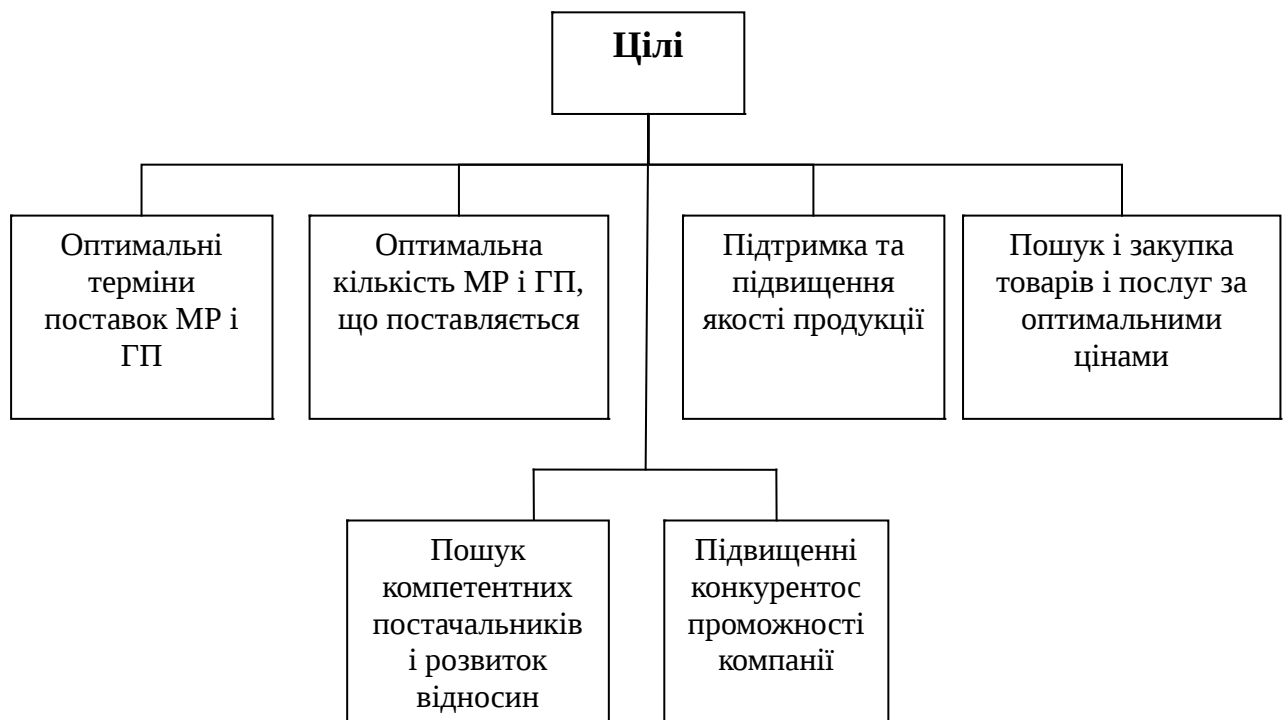


Рис. 1.1. Основні цілі організації й управління закупками [19, с.162]

З огляду на вищеописані мету й цілі, виділяють наступні завдання закупівельної логістики:

- визначення потреби підприємства в матеріальних ресурсах необхідного обсягу й асортименту, а також гранично допустимі ціни й інші витрати на закупівлю та доставку продукції;
- визначення кон'юнктури ринку закупівель;
- відбір компетентних постачальників;
- оптимізація процесу закупівлі;
- підготовка бюджету закупівель, що передбачає контроль економічних параметрів процесу постачання та пошук додаткових можливостей зниження витрат, пов'язаних із рухом вхідних матеріальних потоків і використанням матеріальних ресурсів;
- дотримання термінів купівлі продукції, передбачених укладеними контрактами;
- формування стратегії і тактики процесу закупівель, координації та системного взаємозв'язку закупівель із виробництвом, збутом, складуванням і транспортуванням тощо [12, с.55-56; 11].

Виконання мети та поставлених перед логістикою закупівель завдань реалізується в рамках здійснення ряду функцій, а саме:

1. Пошук і купівля потрібної сировини, матеріалів тощо належної якості та кількості за оптимальними цінами.

Здійснення даної функції передбачає врахування цілого ряду факторів, як от: темпів інфляції та девальвації валют різних країн, концентрацію капіталу на ринку постачання, поява нової сировини, матеріалів, обладнання тощо.

Провести вигідну купівлю означає придбати продукцію належної якості та кількості, потрібного асортименту в надійного постачальника за вигідною ціною, з якомога нижчими витратами й у необхідний підприємству час.

У розвинутих країнах продукція, призначена для постачання фірмам і компаніям, класифікується відповідно до виду заготовленого товару та способу його постачання. Ресурси, які не вимагають тривалого зберігання і потреба в яких виникає несподівано, придбаваються, як правило, максимально наближено

до терміну їх реалізації. Ресурси разового та постійного вжитку, необхідні в конкретний момент часу, купуються на умовах договірної поставання, коли вказуються дата і час їх можливої поставки. Такий спосіб реалізації ресурсів вважається оптимальним, адже при цьому скорочуються наявні на підприємстві запаси, а пов'язані з цим витрати скорочуються.

2. Аналіз закупівельної ціни.

Використовуються різні види розрахунків: простий метод калькуляції, калькуляцію за еквівалентними показниками, постійна калькуляція. Також враховуються проведення консультацій, підготовка потрібної документації, транспортування, мито, тощо.

3. Дослідження витрат на транспортування.

До уваги беруться відстань перевезень, вид транспорту, швидкість доставки, кількість партій, спосіб пакування.

4. Організація руху товарів з ринку закупівлі до складу підприємства.

Реалізація даної функції передбачає складання плану, що забезпечить узгодженість дій усіх відділів і відповідальних осіб фірми щодо вирішення завдань логістики поставання [13, с. 92-94].

Отже, виконання функцій заготівельної логістики належним чином забезпечить організацію власне закупівель, поставання, прийому, розташування та зберігання матеріально-технічних ресурсів, їх підготовки до виробництва, взаємодіючи зі складською, транспортною логістикою та логістикою запасів.

Одним із важливих факторів виробництва та головним об'єктом логістики із закупівлі матеріальних ресурсів є ті самі матеріальні потоки. Будучи обмеженими у використанні цих ресурсів, суб'єкти господарювання повинні оптимально здійснювати закупівлі, доставку та їх розподіл у процесі виробництва.

На думку Є. В. Крикавського логістичне управління являє собою певний процес формування та використання стратегії, організації, керування та контролю переміщення та складування матеріально-технічних ресурсів,

сировини, готових виробів чи напівфабрикатів, виробничих запасів тощо, а також забезпечення поширення інформаційного потоку від пункту виникнення до використання з метою найбільш ефективного пристосування та задоволення потреб клієнта [14, с. 207].

На нашу думку логістичне управління закупівлями сировини та матеріалів варто розглядати як синтез стратегічного й оперативного управління.

У таблиці 1.2. наведено відмінності між логістикою закупівель та логістичним управлінням закупівлями.

Таблиця 1.2.

Порівняння змісту логістики закупівель та логістичного управління закупівлями

Ознака	Логістика закупівель	Логістичне управління закупівлями
Методологічна основа	Теоретичні основи логістики	Теоретичні основи менеджменту та логістики
Місце в системі наук	Складова логістики	Складова логістичного менеджменту
Рівні управління	Оперативний рівень	Стратегічний та оперативний рівні
Функції	<ol style="list-style-type: none"> 1. Визначення потреби підприємства в матеріальних ресурсах і вирішення питання щодо самостійного виготовлення чи закупівлі необхідних матеріалів. 2. Аналіз ціни постачання 3. Оптимізація розмірів поставок і термінів закупівель ресурсів і сировини. 4. Оцінка та вибір постачальників і встановлення договірних відносин. 5. Транспортування та складування закуплених матеріальних ресурсів. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Встановлення стратегічних і тактичних цілей логістичного управління закупівлями. 2. Вибір стратегії логістики постачання. 3. Прийняття рішення щодо купівлі чи самостійного виробництва потрібних комплектуючих, сировини тощо. 4. Планування оперативних і стратегічних потреб підприємства в матеріальних ресурсах; розмірів поставок і термінів закупівлі; транспортування і складування закуплених ресурсів. 5. Формування організаційної структури закупівель матеріально-технічних ресурсів. 6. Мотивація працівників, задіяних у процесі закупівель. 7. Контроль розміру поставок і термінів їх закупівель; транспортування та складування ресурсів постачання

Складено на основі джерела 15, с.207; 8, с. 6

Сам процес закупівлі сировини та матеріалів здійснюється за рахунок пошуку та придбання потрібних ресурсів належної якості за оптимальними цінами. Важливим елементом ефективного функціонування логістичної

складової у сфері закупівель є аналіз можливих логістичних витрат. На рівні загальновиробничих витрат вагомою ланкою є витрати у сфері постачання, матеріаломісткі галузі характеризуються, у свою чергу, визначенням стратегії підприємства за рахунок витрат на закупівлю сировини та матеріалів. Варто зазначити, що оптимізація закупівельного логістичного ланцюга піддається впливу як зовнішніх, так і внутрішніх факторів. До першої групи відносять, щонайперше, відносини підприємства з кредиторами та постачальниками. Друга ж пов'язана із розумінням оптимальної діяльності частин ланцюга поставок, необхідністю пошуку різного роду компромісів між його учасниками.

Висвітлення повною мірою суті понять «логістика закупівель» та «логістичне управління закупівлями матеріалів та ресурсів» допомогло розкрити основні відмінності традиційного підходу до управління закупівлями ресурсів від логістичного.

Перевага логістичного підходу перед традиційним полягає у тому, що перший дозволяє мінімізувати нестачу потрібної сировини за рахунок знаходження оптимальної партії замовлення товару, встановлення конкретних часових рамок його доставки, створення бажаного страхового запасу. Помірний дефіцит спостерігатиметься лише тоді, коли затрати на зберігання запасів необхідних для виробництва ресурсів становитимуть більшу величину порівняно із втратами від простою виробництва, спричинених їх тимчасовою нестачею. Логістичний метод керування закупівлями призведе до зменшення числа чинних складів за рахунок скорочення певної частки запасів, дозволить уникнути випадків, пов'язаних із нестачею необхідних матеріалів на складі, через формування доцільного страхового запасу [1].

1.2. Принципи та методи закупівельної логістики

Будучи початковою ланкою логістичного ланцюга, логістика постачання є тим процесом, що забезпечує рух матеріалів, сировини, інших ресурсів з ринку закупівлі до складу підприємства. Для продуктивної діяльності у сфері постачання потрібно визначити конкретний асортимент товару, що замовлятиметься, скласти план його купівлі, визначитися із методом закупівлі сировини та матеріалів та встановити певні принципи, яким варто слідувати для забезпечення безперебійної роботи відділу логістики закупівель.

Серед основних принципів логістики закупівель варто виділити наступні:

- орієнтація на споживчий попит. Нехтування цим принципом несе негативні наслідки у вигляді сповільнення товарооборотності, збільшення витрат, погіршення фінансового стану підприємства в цілому;
- плановий обсяг і асортимент купленого товару повинен відповідати фактичним показникам споживання з урахуванням потреби в запасах;
- процес оптової закупівлі повинен створити вдалі необхідні умови для регулювання товаропостачання роздрібною торгівельною мережі;
- орієнтація на постійне оновлення асортименту.

Вибір методу купівлі сировини, обладнання, комплектуючи тощо не менш важливим аспектом в організації постачання, адже обґрунтований підхід до його реалізації зможе мінімізувати витрати підприємства, що є вагомим складовою успішної діяльності останнього.

Виділяюся такі основні методи закупівель:

- оптові закупівлі або купівля єдиною партією;
- регулярні закупівлі партіями;
- щоденні (щомісячні) закупівлі за котирувальними відомостями;
- закупівлі при необхідності;
- купівля з невідкладною віддачею;
- комбінований метод [13, с.36].

Варто розглянути кожен із запропонованих способів і виділити основні переваги та недоліки кожного з них.

1. Метод оптового придбання. Даний варіант передбачає закупку матеріалів, сировини тощо однією великою партією. Зазвичай ним користуються у випадку непередбаченої потреби в товарі, який не вимагає тривалого зберігання. Як правило, він купується в найближчі терміни реалізації продукції.

Переваги:

- простота оформлення документації;
- гарантія постачання всієї партії замовлення;
- знижені транспортні витрати;
- надання вищих торгових знижок від постачальника.

Недоліки:

- існує потреба у великих складських площах;
- сповільнюється оборотність капіталу.

2. Регулярні закупівлі партіями. Такий спосіб використовується тоді, коли зручно замовити потрібну кількість товару, що поставлятиметься періодично дрібними партіями протягом визначеного терміну згідно з графіком потреби виробництва.

Переваги:

- прискорюється оборотність капіталу, що пов'язано з кількаразовою оплатою за доставлений товар;
- немає потреби у великих складах, площа економиться;
- знижені витрати на документування постачання, адже оформляється лише замовлення всієї поставки.

Недоліки:

- значні транспортні витрати;
- існує можливість замовити більшу, ніж потрібно, кількість товару;
- оплата усієї кількості продукції, визначеної в замовленні.

3. Щоденні (щомісячні) закупівлі за котирувальними відомостями. Цей варіант буде доцільним за умов купівлі дешевих і швидко вживаних товарів. Котирувальні відомості містять таку інформацію: повний перелік замовленої продукції, кількість наявного на складі товару, а також необхідна кількість товару.

Перевагами методу є:

- прискорення оборотності капіталу за рахунок постійного обігу грошових коштів;
- зниження витрат та зберігання та складування;
- спостерігається своєчасність доставок.

Основним недоліком методу виступають значні транспортні витрати.

4. Доставка за мірою необхідності. Даний метод подібний до регулярних поставок, але існують певні особливості, такі як:

- невизначеність у кількості товару, що замовляється (приблизний розрахунок);
- зв'язок постачальників із замовниками перед кожною доставкою;
- оплата лише за доставлений товар;
- після закінчення контракту між замовником і постачальником перший не зобов'язаний приймати товар, який ще може бути доставлений.

Переваги методу:

- прискорений оборот капіталу;
- оформлення документів потребує мінімального залучення ресурсів;
- відсутність зобов'язань щодо купівлі певної кількості продукції;
- більш гнучка реакція на зміни ринку.

Недоліки методу:

- існує невизначеність у витратах;
- значні транспортні витрати;
- відсутність знижок;

- зростання кількості трансакцій.

5. Купівля з невідкладною віддачею. Метод використовується у разі купівлі товарів, які нечасто використовуються на виробництві, коли неможливо отримати їх за необхідності. Замовлення відбувається, коли товар потрібен.

Недолік такого способу полягає у:

- зростанні обсягу витрат, пов'язаних із детальним оформленням документації при кожному замовленні;
- дрібних розмірах замовлень;
- великій кількості постачальників.

Варто зазначити, що процес купівлі матеріальних ресурсів може відбуватися централізовано або децентралізовано.

У таблиці 1.3 наведено основні відмінності централізованого та децентралізованого постачання вантажу.

Таблиця 1.3.

Відмінності централізованого та децентралізованого постачання

Централізована доставка	Децентралізована доставка
У процесі доставки товару беруть участь вантажовідправник, перевізник і вантажоодержувач.	Процес доставки здійснюється за участі вантажовідправника та вантажоодержувача.
Перший суб'єкт бере на себе відповідальність відіслати та завантажити товар, другий — його перевести, третій — розвантажити та прийняти.	Транспортуванням займається саме виробниче підприємство, але при цьому завантаження на власний транспорт, розвантаження і приймання бере на себе друга сторона. Для цього створюється штат вантажників, експедиторів, а також готуються транспортні засоби.
Застосовуються кільцеві маршрути.	Застосовуються маятникові (лінійні) маршрути.

Складено автором на основі джерела 16

Перевагою централізованого способу перед децентралізованим є раціональне використання автотранспорту, не виникає простоїв, пробігів без вантажу, вантажопідйомність використовується якомога ефективніше, спрощується документообіг, скорочується кількість вантажів, задіяних у вантажно-розвантажувальних роботах, а також експедиційних працівників, зайнятих постачанням.

Сам процес закупівель представляє собою сукупність взаємоузгоджених управлінських рішень і торгівельних дій, що передбачає визначення споживчого попиту, координацію з постачальниками з приводу замовлень і доставки, підписання контрактів та включає в себе три послідовні етапи:

- 1) підготовчий, який передбачає вибудовування логістичної стратегії й тактики, дослідження ринку;
- 2) безпосередні закупівельні операції, у рамках яких відбуваються укладення договорів, виконання передбачених умов перед постачальниками, відвантаження та одержання товару, оплата;
- 3) кінцевий, який полягає в здійсненні контролю за виконанням постачальниками своїх зобов'язань, проведенням обліку за станом закупівельно-реалізаційної діяльності в цілому [17].

Важливим елементом в успішній діяльності закупівельної логістики є вирішення таких питань як «завдання МОВ» (make-or-buy problem) і проблема вибору постачальника.

Проблема «зробити або купити» вимагає обґрунтованої відповіді на питання щодо самостійного виготовлення підприємством комплектуючих виробів, деталей тощо чи купівлі їх із зовнішнього джерела.

Незалежно від ситуації та умов зовнішнього середовища, у межах самих підприємств існують фактори, які впливають на діяльність компанії таким чином, що вона змушена відмовитися від самостійного виробництва товарів чи послуг. У такому разі приймається рішення на користь постачання сировини та комплектуючих із зовнішнього середовища за певних умов.

Схематично вирішення «питання МОВ» зображено на рис. 1.2.

Тенденція закупівель замість власного виробництва, поліпшення якості, зниження рівня запасів, інтеграція систем постачальників і покупців в єдину логістичну систему зумовили потребу підвищити ефективність роботи з постачальниками. На теперішній час гостро стоїть проблема вибору постачальника та висування більш високих вимог.

Раніше постачальник виконував роль продавця, який надавав необхідним матеріал та ресурси, не піклуючись про проблеми ефективного виробництва і якості товару, що виготовлявся з поставленої ним сировини. Сучасні умови диктують інші правила гри, де підприємство-виробник і постачальник стають партнерами по бізнесу в рамках моделей B2B або B2C. працюючи спільно, вони можуть досягти зниження витрат і покращення якості товарів чи послуг. Саме такі міркування, а не боротьба за більшу частину прибутків, виходять наразі на перший план.

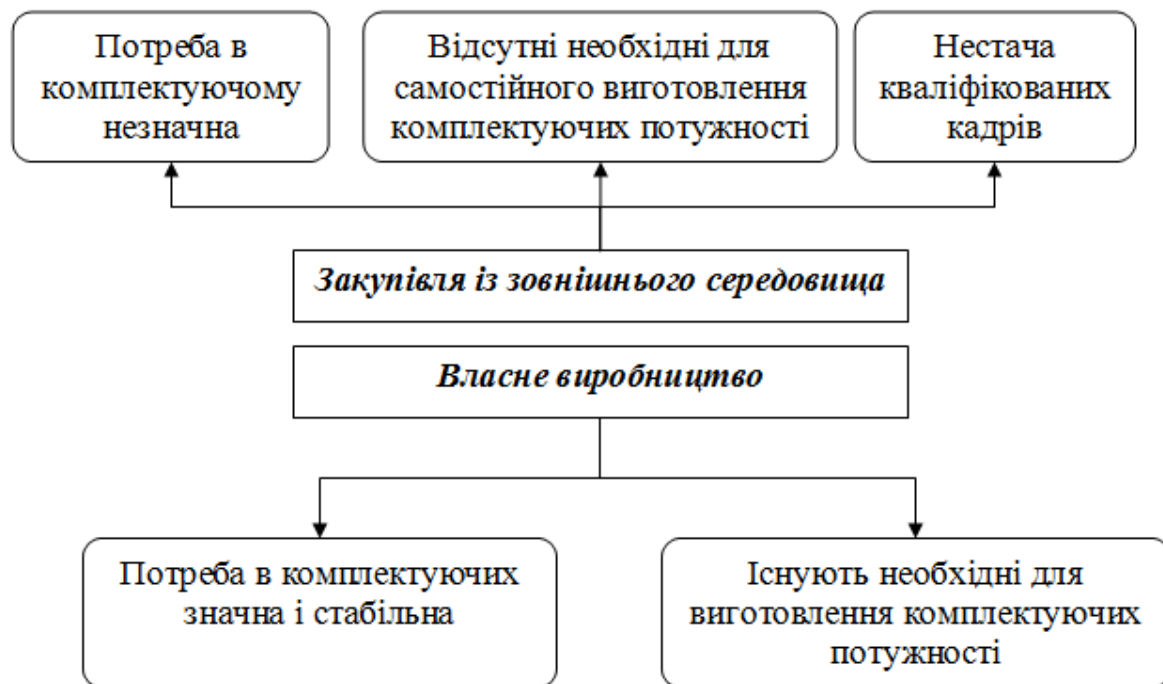


Рис. 1.2. Вирішення проблеми «make-or-buy problem»

Вибір постачальника є однією із найбільш важливих задач не лише закупівельної логістики, а й для усього логістичного комплексу, впливає на створення конкурентоспроможності продукції та ефективність ланцюга вартості. Співпраця з «правильним» і надійним постачальником чинить вплив на чи не на будь-який процес, починаючи від доставки товару на склади підприємства-замовника, закінчуючи ціноутворенням кінцевої продукції. Так, стає можливим мінімізувати витрати підприємства на утворення й утримання запасів на складах, оптимізувавши їх розміри; зменшити кінцеву вартість товару, скоротивши їх собівартість; збільшити прибуток підприємства в цілому.

Деякі менеджери нехтують значенням правильного вибору партнера для ефективного функціонування всієї компанії. Власний успіх підприємства-покупця у забезпеченні кінцевого споживача власною якісною продукцією чи послугами значною мірою залежить від того, на скільки чітко постачальники виконують свої функції. Деякі дослідження показують, що в більшості компаній світу принаймні 50 % проблем, пов'язаних із якістю, виникають через товари чи послуги, якими їх забезпечували постачальники. Тому вибір «правильного» постачальника є основою успішного функціонування та створення стійкої бази постачання будь-якого підприємства.

Окрім кількісних критеріїв вибору оптимального постачальника, таких як вартість придбання товарів чи послуг, терміни виконання поточних і термінових замовлень, наявність резервних потужностей, його фінансове становище та кредитоспроможність, існує велика група якісних показників, які відіграють важливу роль у процедурі вибору, проте важко піддаються визначенню. До таких показників відносяться імідж постачальника, відсутність негативних відгуків про його діяльність від партнерів по бізнесу або в засобах масової інформації, доброзичливість персоналу, можливість іти на контакт і довготривалі партнерські відносини. Не останню роль при виборі постачальника відіграє його географічне розташування. Важливість цього критерію визначається перш за все транспортними витратами на доставку матеріальних ресурсів. Партнерство із близько розташованими постачальниками забезпечить, як правило, доставку необхідної сировини, комплектуючих тощо із баз проміжного зберігання, покращить умови запровадження технології Just-In-Time, короткі виробничі цикли, велику надійність поставок, ліпші умови кооперації. Однак, варто врахувати і той факт, що віддалені постачальники можуть забезпечити поставку матеріальних ресурсів вищої якості, з нижчими цінами, із кращим сервісом.

Як зазначалось вище, визначення пріоритетів при виборі постачальника залежить від великої кількості факторів, перш за все від маркетингової та

логістичної стратегії фірми-виробника. Укрупнено їх можна звести до трьох основних позицій: ціни, якості, сервісу (надійності) поставок.

Фактор ціни та витрат, пов'язаних з управліннями закупками, є для більшості фірм найважливішим, оскільки напряму визначає прибуток. Тому постачальників вибирають перш за все за ціновим критерієм. Зазвичай менеджер із закупівель користується чотирма базовими процедурами визначення цін на матеріальні ресурси потенційних постачальників: цінами товарних бірж, прас-листами, ціновими котируваннями та прямими переговорами з постачальниками [19, с.183-185].

Оптимальний вибір постачальника є важливим рішенням у процесі мінімізації витрат. Адже співпраця з надійними партнерами, які задовольняють вимоги підприємства (особливо у сфері фінансових витрат), приносить останньому вигоди у формі зменшення собівартості виготовленої продукції, найкращому задоволенні потреб споживачів, а відтак і збільшенні доходу [1].

1.3. Методичні підходи до ефективного управління закупівельною логістикою

Логістичний підхід до управління підприємством, виробничим зокрема, широко розповсюджується на теренах високорозвинених країн з ринковою економікою та є одним із найсуттєвіших важелів впливу на розвиток та зростання ефективності діяльності підприємств, адже забезпечує оптимізацію матеріального, фінансового й інформаційного потоків, а також витрат на управління ними.

Ринкові відносини сьогодення ставлять усіх суб'єктів підприємницької діяльності в умови жорсткої конкурентної боротьби не лише за збільшення своєї частини на ринку, а й за можливість продавати клієнтам свій товар чи надавати послуги. Така ситуація вимагає від них ґрунтовного й виваженого

підходу до вибору методу управління всіма процесами та зваженого розпорядження всіма доступними матеріальними, фінансовими й інформаційними ресурсами. Динамічний розвиток зовнішніх економічних умов сприяє виникненню необхідності покращення кожним підприємством своїх економічних структур.

Чи не найбільш інформативною та доцільною методикою управління логістикою закупівель вважається модель оптимального (економічного) розміру замовлення EOQ (Economic Order Quantity).

Нестабільність зовнішньоекономічного середовища, недостатність та малоінформативність статистичної бази розрахунку рівня запасів, відсутність усталеного алгоритму по роботі з управління запасами, слабка взаємодія служб різноманітних функціональних підрозділів логістики, що займаються формуванням запасів, а також відсутність сформульованої логістичної стратегії в управлінні запасами призводять до неспроможності підприємства ґрунтовно та виважено підійти до вирішення проблеми правильного формування запасів та потреби в них.

Логістичний підхід до управління закупівлями передбачає проектування системи постійного та безперервного постачання необхідного матеріального ресурсу споживачам. Здійснення будь-якого виду діяльності передбачає понесення певної суми витрат на реалізацію своїх цілей, ідей, виготовлення продукту чи надання послуги кінцевому споживачу, а також отримання прибутку. Для того, щоб максимально збільшити різницю між прибутком та витратами на користь першого, кожному підприємству варто визначити для себе оптимальний рівень запасів за кожною товарною групою чи позицією. За критерій оптимізації беруть рівень сукупних витрат C_{Σ} , до яких включено витрати на виконання замовлення $C_{зам}$ та витрати на утримання запасів на складах $C_{зб}$ протягом певного періоду (рік, квартал, місяць):

$$C_{\Sigma} = C_{зам} + C_{зб} = \frac{C_0 A}{S} + \frac{S}{2} C_n i \rightarrow \min, \quad (1.1)$$

де: C_0 — витрати на виконання одного замовлення, гр. од.;

A — потреба в товарі, що замовлятиметься, протягом певного періоду, шт.;

C_n — ціна одиниці товару, що утримується на складі, гр. од.;

i — частка від ціни C_n , що припадає на витрати на утримання;

S — шукана величина замовлення, шт.

На рис. 1.3 зображено складові витрат на виконання замовлення $C_{зам}$, на утримання запасів $C_{зб}$, а також сукупні витрати C_{Σ} , що залежать від розміру замовлення.

З рис. 1.3 видно, що зі збільшенням розміру замовлення, зменшуються витрати на його виконання (крива $C_{зам}$); витрати на зберігання у свою чергу зростають прямо пропорційно величині розміру партії на замовлення (крива $C_{зб}$); крива сукупних витрат (C_{Σ}) має увігнутий характер, що свідчить про наявність мінімуму, який відповідає оптимальній партії замовлення S_0 .

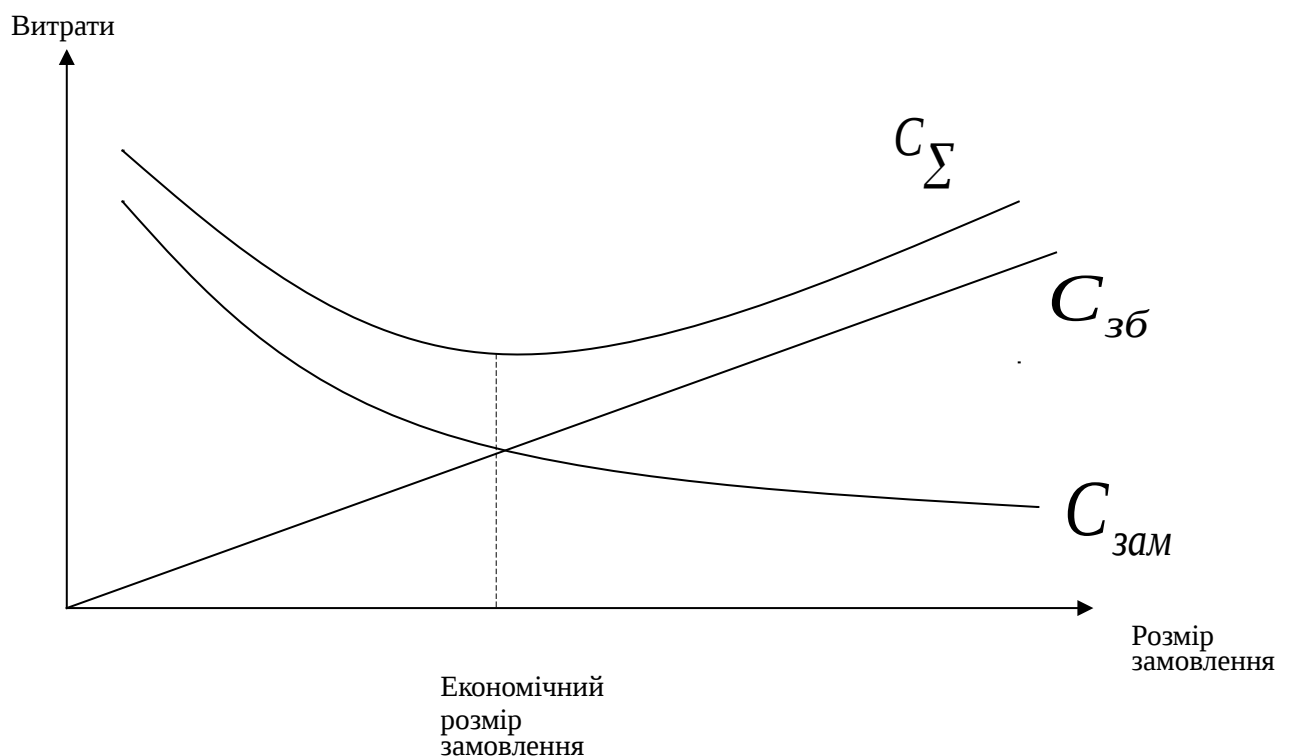


Рис. 1.3. Залежність витрат від розміру замовлення

Оптимальна величина S_0 співпадає з точкою перетину залежностей $C_{зам}$ і $C_{зб}$, що можна пояснити тим, що абсциса точки перетину S знаходиться з розв'язку рівняння:

$$\frac{C_0 A}{S} = \frac{C_n i}{2} S, \quad (1.2)$$

тобто

$$S = S_0 = \sqrt{\frac{2C_0 A}{C_n i}}, \quad (1.3)$$

При відмінних від представленої вище залежностях $C_3 = f(S)$ і $C_x = f(S)$, перетин може не відбутися, в такому разі варто здійснити оптимізацію. Так, для функції (1.1) знайдемо:

$$\frac{dC_{\Sigma}}{dS} = -\frac{C_0 A}{S^2} + \frac{C_n i}{2} = 0, \quad (1.4)$$

Від розв'язку рівняння (4) перейдемо до формули (3), отримавши значення EOQ.

Підставивши величину S_0 , визначимо необхідну кількість замовлень:

$$N = \frac{A}{S_0}, \quad (1.5)$$

Мінімальні сукупні витрати за певний період становитимуть:

$$C_{\Sigma \min} = \sqrt{2C_0 A C_n i}, \quad (1.6)$$

Інтервал між замовленнями складе:

$$T_3 = \frac{D_p S_0}{A} = \frac{D_p}{N}, \quad (1.7)$$

де D_p — тривалість періоду, що розглядається.

Якщо за період прийматиметься рік, то $D_p = 260$ днів (кількість робочих днів), якщо період вимірюватиметься у днях, або $D_p = 52$ тижні (кількість тижнів), якщо період вимірюватиметься у тижнях.

Модель Уілсона (оптимального розміру замовлення) досить часто зустрічається на різноманітних семінарах, професійній та навчальній літературі. Однак, її застосування на практиці часто викликає ряд запитань, примушуючи логістів сумніватися у правильності застосування цього методу для оптимізації витрат. Навіть попри привабливість формули EOQ щодо вирішення задачі пошуку оптимального розміру замовлення, навіть у теоретичному розрізі можливість її застосування обмежена. Формула виводиться, спираючись на

цілий ряд припущень, що суперечать умовам практичного застосування у сфері бізнесу. Окрім того, існує чимала кількість факторів, що ускладнюють її застосування. Серед них:

- 1) результати розрахунків за даною методикою можуть істотно відрізнятись від реальних, прийнятих на практиці партій замовлень, а їх реалізація унеможливлена впливом різних чинників внутрішнього та зовнішнього бізнес-середовища;
- 2) формули, що відповідають окремо взятій ситуації, відсутні;
- 3) для багатьох вітчизняних компаній здобуття вихідної інформації задля проведення розрахунків досить ускладнене.

Усі вище наведені обмеження дуже спрощують реальні ситуації в бізнесі, однак, незважаючи на це, використання формули Уілсона цілком можливе для вирішення практичних завдань.

Аналіз ряду робіт показав, що трактування витрат на одиницю замовлення C_0 носить дискусійний характер. У багатьох роботах у C_0 включені транспортно-заготівельні витрати — від витрат, пов'язаних із укладанням договору, пошуком постачальників і до сплати послуг постачання. Наприклад, Анікін Б. О. у своїй праці [20] до витрат на постачання одиниці товару, що замовляється, включаються наступні елементи: транспортні витрати, витрати на розробку умов доставки, на контроль за виконанням замовлення, на випуск каталогів, вартість форм документів.

В інших роботах витрати на транспортування не включаються у C_0 , а представлені у вигляді доданків до формули (1): вони представлені як витрати, пов'язані із запасати на час у шляху та власне транспортні витрати.

Інший шлях обліку витрат на перевезення товару, що замовляється, полягає у їх врахуванні у вартість одиниці продукції C_n , що надійшла на склад. Якщо ж покупець самотійно сплачує витрати на транспортування та бере на себе відповідальність за товар, що перебуває в дорозі, то при оцінюванні вартості товару, що зберігається на складі у ролі запасу, то витрати на транспортування варто віднести до ціни їх закупівель.

У рівнянні (1) передбачається, що вартість зберігання одиниці продукції пропорційна ціні останньої, а середня кількість товару, що перебуває на зберіганні, при постійному попиті на конкретно визначений період часу становить:

$$\bar{S} = \frac{S}{2}, \quad (1.8)$$

На рис. 1.4 представлено метод отримання залежності (8). Якщо через деякий час T буде виконане одне замовлення, що дорівнюватиме потребі в товарі A , то на зберіганні в середньому знаходилося б $A/2$ товару, якщо ж два замовлення з виконувалися б з інтервалом $T/2$, то в середньому кількість товару, віднесених на зберігання, становила б $A/4$.

Проте на практиці оренда складських площ і розрахунки затрат, понесених унаслідок зберігання на складах свідчать про те, що, зазвичай, береться до уваги не середній розмір партії, а площа складу, необхідна для партій, що надійшла, а саме:

$$C_{зб} = \alpha k S, \quad (1.9)$$

де α — витрати на зберігання товару з урахуванням зайнятої складської площі (гр. од. / m^3);

k — коефіцієнт, що враховує габарити одиниці товару, (m^2 / шт.)

Урахувавши формулу (9), розрахункова формула оптимального розміру замовлення матиме наступний вигляд:

$$S_0 = \sqrt{\frac{C_0 A}{\alpha k}}, \quad (1.10)$$

Однією із найважливіших умов, які варто брати до уваги при визначенні оптимального розміру замовлення, є знижки. При купівлі великих партій оптом значна кількість компаній надає знижки, що залежать від розміру партії на замовлення S . Урахування знижки в базову модель EOQ зводиться до визначення сумарних витрат, а також оптимальної величини замовлення для кожного розміру (і ціни) закупівель. Якщо ж при певній величині партії знижка буде достатньою для компенсування підвищення витрат на утримання запасів за

виключенням зниження витрат на розміщення замовлення, то такий варіант варто розглянути.

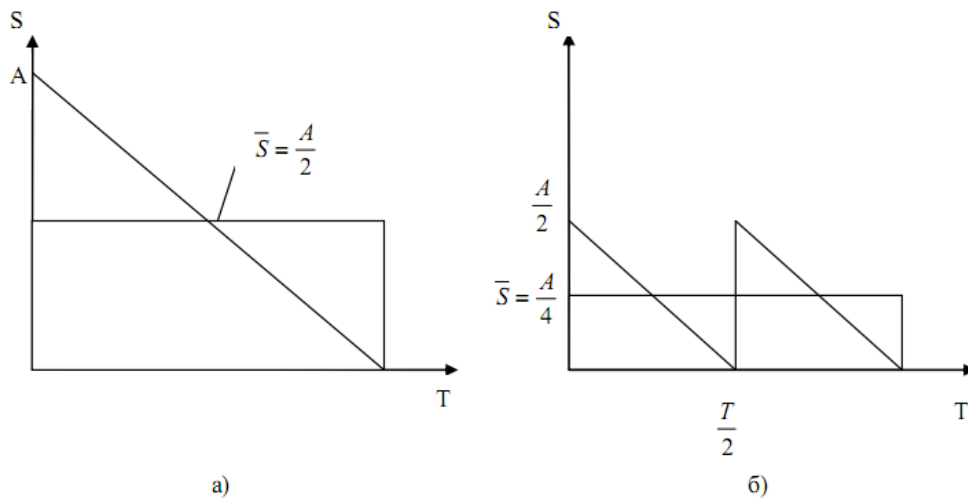


Рис. 1.4. Визначення середньої величини запасу на складі:
а) максимальний запас A ; б) максимальний запас $A/2$

Існують і такі ситуації, при яких необхідно скоректувати модель оптимального розміру замовлення: обсяг виробництва; купівля змішаних партій; обмежений розмір капіталу; використання власного автопарку чи транспортного устаткування.

Нерідко буває таке, що оптимальна кількість партії на замовлення може суперечити особливостям певного виду товару та його закупівель. У такому разі, відповідно до рекомендацій відомого спеціаліста з управління запасами Джона Шрайбфедера [21], його можна скорегувати. Виокремлюють такі пропозиції:

- 1) встановити крайню верхню межу величини замовлення керуючись очікуваним попитом на конкретно визначений період часу (півроку, рік);
- 2) встановити крайню нижню межу величини замовлення на рівні мінімальної частки попиту на прогнозний період;
- 3) збільшити обсяг замовлення до величини очікуваного вжитку протягом терміну здійснення замовлення, якщо в цьому є необхідність;
- 4) термін придатності продукції обмежує розмір її оптимального замовлення (і необхідної частоти поповнення);

5) наблизити оптимальний розмір замовлення до розміру стандартної партії.

Отже, серед безлічі шляхів вивчення моделі EOQ до найважливіших відносять такі:

- 1) перехід від припущень, що виникли при виведенні формули Уілсона та її видозмін, унаслідок заміни лінійних параметрів на реальні, що відображатимуть більшу кількість складових витрат та різноманітних факторів;
- 2) облік у моделі усіх обмежень, що є пов'язаними із внутрішніми та зовнішніми чинниками, а також таких, що забезпечують її життєздатність;
- 3) повноцінний аналіз усіх складових витрат, їх визначення, доцільне трактування та класифікація;
- 4) модифікація моделі у сторону ускладнення, без чого практично неможливо наблизити аналітичну залежність до практичної, прикладної задачі;
- 5) упровадження спеціалізованого пакету програм, що забезпечить обрахунок усього спектру можливих варіантів моделі EOQ, їх аналіз і втілення ефективних рішень [22].

Разом із тим існують і інші моделі управління запасами, які успішно використовуються при провадженні основної діяльності закупівельної логістики. Це модель (система):

- 1) з фіксованим розміром замовлення;
- 2) з фіксованим інтервалом часу між замовленнями;
- 3) з фіксованим рівнем запасів і періодичністю замовлення;
- 4) «мінімум — максимум» тощо.

У тих випадках, коли відхилення від планових показників не спостерігаються, а запаси використовуються рівномірно, управління запасами передбачає використання системи з фіксованим розміром замовлення або з фіксованим інтервалом часу.

В основі першої сталим і незмінним параметром за будь-яких умов виступає розмір замовлення. Він повинен бути оптимальним, критерієм для

чого виступають зведені до мінімуму величина сукупних витрат на зберігання та повторення замовлень.

Фактори, що впливають на величину зазначених витрат, наступні:

- 1) вартість оформлення замовлення;
- 2) площа складського приміщення, що використовується;
- 3) витрати, пов'язані зі зберіганням товарів.

Зазначені фактори взаємопов'язані між собою та мають тісний прямий або обернений зв'язок.

Отже, витрати на здійснення замовлення на одиницю продукції розраховуються наступним чином:

$$J = \frac{C_0}{q}, \text{ де} \quad (1.11)$$

C_0 — витрати на виконання замовлення;

q — розмір партії закупівлі.

Для визначення витрат на замовлення за одиницю товару, що понесе підприємство протягом року, варто отриманий з формули (1.11) результат помножити на кількість реалізованого за рік товару S :

$$J = \frac{C_0}{q} * S \quad (1.12)$$

Описані вище витрати містять у собі такі елементи: витрати на транспортування, на розробку умов поставки, на контроль виконання, на інформування тощо.

Витрати на зберіганням запасів J_{xp} містять у собі витрати, пов'язані з фізичним змістом товарів на складі, відсотки на капітал, вкладений у ці запаси. Це відсоткова величина, що береться від закупівельної ціни за певний час (наприклад, 15 % на рік). Вони обраховуються таким чином:

$$J_{xp} = C_{цг} * I * q, \text{ де} \quad (1.13)$$

$C_{цг}$ — закупівельна ціна одиниці продукції;

I — витрати на зберігання, що є часткою цієї ціни.

Витрати на зберігання також визначаються середнім рівнем запасів Z_{xp} .

Якщо закупівлі (збут) є рівномірними, то річні витрати, пов'язані зі зберіганням запасів, становлять:

$$J_{\text{хрз}} = C_{\text{цт}} * I * q \quad (1.14)$$

Таким чином, загальні витрати на управління запасами за рік J_t визначаються як сума витрат на виконання замовлення і витрати на зберігання запасів річні:

$$J_t = \frac{C_0}{q} * S + \frac{C_{\text{цт}} * I * q}{2} \quad (1.15)$$

Зазначена формула (1.15) не враховує підготовчий і страховий рівень запасів, а бере до уваги лише поточний.

Беручи за основу модель управління запасами з фіксованим розміром замовлення, підприємство також визначає страховий (гарантійний), максимально бажаний і пороговий (граничний) рівень запасів.

Графічно систему можна побачити на рис. (1.5).

Порядок розрахунку параметрів моделі представлено в таблиці 1.4.

Система управління запасами з фіксованим інтервалом часу між замовленнями передбачає, що замовлення здійснюватимуться у строго визначений період часу, а інтервали між ними будуть рівними, наприклад, щомісяця, щотижня, раз на 14 днів тощо. Визначають інтервал часу між замовленнями, враховуючи оптимальний розмір замовлення, розрахувати якого подано вище.

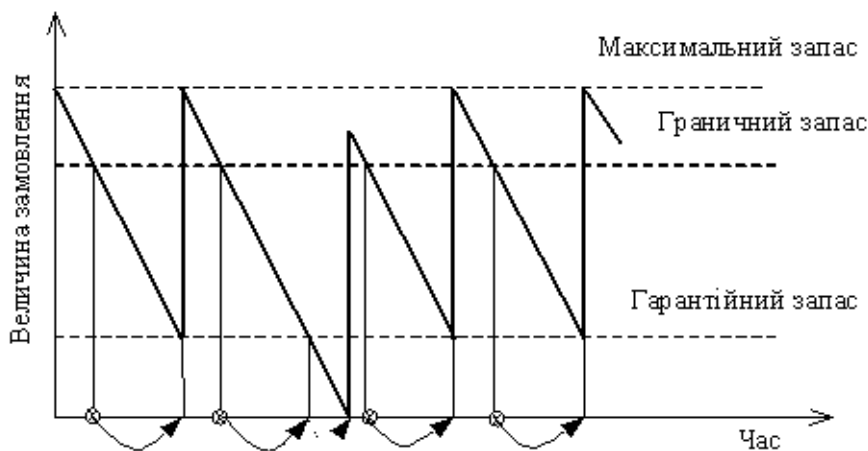


Рис. 1.5. Графічна система з фіксованим розміром замовлення

Таблиця 1.4.

Розрахунок параметрів моделі з фіксованим розміром замовлення

№	Показник	Розрахунок
1	Потреба (фіз. од.)	—
2	Оптимальний розмір замовлення (фіз. од.)	$S = S_0 = \sqrt{\frac{2C_0A}{C_n i}}$
3	Термін поставки (днів)	—
4	Можлива затримка доставки (днів)	—
5	Очікуваний рівень денного споживання (фіз. од. / день)	[1] / кількість робочих днів
6	Термін витрат замовлення (днів)	[2] / [5]
7	Очікуваний рівень споживання протягом терміну доставки (фіз. од.)	[3]*[5]
8	Максимальний рівень споживання протягом терміну поставки (фіз. од.)	([3]+[4])*[5]
9	Гарантійний рівень запасу (фіз. од.)	[8]-[7]
10	Граничний рівень (фіз. од.)	[9]+[7]
11	Максимально бажаний рівень запасу (фіз. од.)	([11]+ [10]) / [5]
	Розмір замовлення (фіз. од.)	$Q = Z_{\text{макс}} - Z_{\text{поточ}} + Z_{\text{оч.спож.}}$

Складено на основі джерела 48

Отже, такий інтервал часу розраховують таким чином:

$$I = N \frac{P}{q_{\text{опт}}}, \text{ де} \quad (1.16)$$

N — кількість робочих днів на рік;

P — потреба у товарі чи сировині, що постачатиметься (фіз. од.);

q_{опт} — оптимальний розмір замовлення.

Проте, отриманий результат з формули 1.16 не є строго обов'язковим до застосування та може коригуватися стосовно своєї величини на базі оцінок експертів. Так, якщо отриманий інтервал становитиме, скажімо, чотири дні між замовленнями, то доцільно було б розтягнути його до п'яти, щоб здійснювати замовлення раз на тиждень.

Графічно дана модель зображена на рис. (1.6).

Вхідними даними, що використовуються для обрахунку параметрів моделі, є: потреба у товарі чи сировині, що постачатиметься (P, фіз. од.), інтервал часу (I, днів), час доставки (T, днів), можлива затримка (Δt, днів).

Розмір замовлення Q розраховуватиметься наступним чином:

$$Q = Z_{\text{макс}} - Z_{\text{поточ}} + Z_{\text{оч.спож.}}, \text{ де} \quad (1.17)$$

Z_{макс} — максимально бажаний рівень запасу, шт.;

$Z_{\text{поточ}}$ — фактичний (поточний) рівень запасу, фіз. од.;

$Z_{\text{оч.спож.}}$ — очікуване споживання за термін поставки, фіз. од.

Об'єм запасів,
шт.

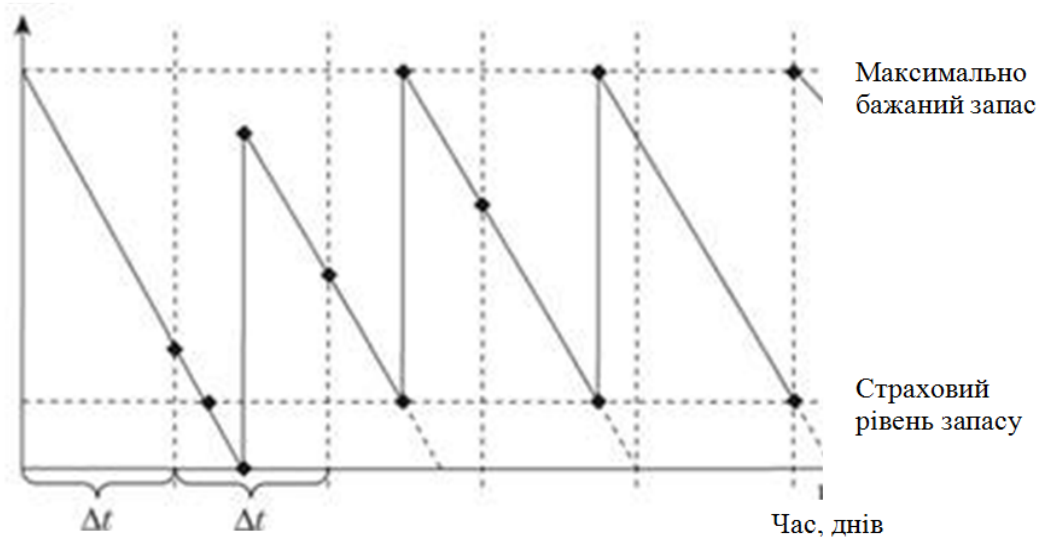


Рис. 1.6 Модель з фіксованим інтервалом часу між замовленнями

Порядок розрахунку зазначених параметрів моделі подано в таблиці 1.5.

Оскільки час здійснення замовлення заздалегідь визначений і не змінюється незалежно від обставин, то змінною величиною буде розмір замовлення. Він обчислюється, базуючись на прогнозних даних споживання до моменту прибуття замовлення на склад підприємства.

Розмір замовлення обраховується так, що при умові точної відповідності поточного (фактичного) рівня споживання очікуваному, постачання збільшує запас на складах до максимально бажаного рівня. Тобто, різниця між максимально бажаним і поточним запасом є тією величиною, що є необхідною для поповнення запасу до оптимальної межі, а очікуване споживання протягом терміну доставки при цьому забезпечує це замовлення у момент постачання [1].

Система з фіксованим рівнем запасів і періодичністю замовлення більше пристосована до практичної діяльності підприємства, оскільки бувають складні ситуації, коли розмір замовлення або інтервал часу між замовленнями не можуть бути сталими. Наприклад, при характерних змінах попиту немає можливості забезпечити ефективне функціонування постачання до споживача без вагомого збільшення обсягу запасів. При виникненні якого збою у системі

постачання й споживання загальні моделі управління запасами стають малоефективними та недоцільними.

Таблиця 1.5

Розрахунок параметрів моделі з фіксованим інтервалом часу між замовленнями

№	Показник	Розрахунок
1	Потреба (фіз. од.)	—
2	Інтервал часу між замовленнями (днів)	$I = N \frac{P}{q_{\text{опт}}}$
3	Термін поставки (днів)	—
4	Можлива затримка доставки (днів)	—
5	Очікуваний рівень денного споживання (фіз. од. / день)	[1]/ кількість робочих днів
6	Очікуваний рівень споживання протягом терміну доставки (фіз. од.)	[3]*[5]
7	Максимальний рівень споживання протягом терміну поставки (фіз. од.)	([3]+ [4])*[5]
8	Гарантійний рівень запасу (фіз. од.)	[7]-[6]
9	Максимально бажаний рівень запасу (фіз. од.)	—
10	Розмір замовлення (фіз. од.)	$Q = Z_{\text{макс}} - Z_{\text{поточ}} + Z_{\text{оч.спож.}}$

Складено на основі джерела 47

У моделі з фіксованим рівнем запасів і періодичністю замовлення основним параметром виступає період часу між замовленнями. Вона орієнтується на роботу в умовах значних споживчих коливань. Для запобігання стрімкого росту рівня запасів, що перебувають на складах підприємства, або навпаки їх дефіциту, замовлення проводяться не тільки у певні конкретно визначені періоди, але й при досягненні запасами деякого граничного рівня. Отже, дана система базується на елементах і моделі з фіксованим розміром замовлення (коли відстежується граничний (пороговий) рівень запасу), і на моделі з конкретно встановленим інтервалом часу між замовленнями (коли визначається періодичність оформлення замовлень).

Система «мінімум — максимум» застосовується тоді, коли витрати, пов'язані з обліком запасів і з оформленням замовлень настільки вагомі та значні, що можуть перевищувати затрати, спричинені дефіцитом товарів.

Основним параметром тут також виступає постійний інтервал часу між замовленнями. Відмінність полягає у тому, що замовлення здійснюються не з

урахуванням конкретно визначеного інтервалу часу, а в той момент, коли величина запасів на складах досягла свого мінімального значення. Замовлення ж передбачає поповнення цієї величини до максимально бажаного рівня.

Параметром системи, що потребує постійного розрахунку, є розмір замовлення, який за даних умов розраховується таким чином:

$$Q = Z_{\text{макс}} - Z_{\text{пр}} + Z_{\text{ос}}, \text{ де} \quad (1.18)$$

$Z_{\text{пр}}$ — пороговий рівень запасів (фіз. од.)

У таблиці 1.6 описано основні переваги та недоліки основних систем (з фіксованим розміром замовлення та інтервалом часу між ними) порівняно відповідно з перевагами та недоліками описаної.

Таблиця 1.6.

Переваги та недоліки основних систем порівняно з системою «мінімум — максимум»

	Переваги	Недоліки
Модель з фіксованим розміром замовлення	Рівень максимально бажаного запасу є меншим	Постійний контроль за наявністю запасів на складах
	За рахунок зменшення складських площ, відведених на запаси, є можливість зекономити витрати на їх утримання	
Модель з фіксованим інтервалом часу між замовленнями	Відсутність проведення постійної контрольної діяльності за рівнем запасів	Рівень максимально бажаного запасу є досить значним
		Унаслідок збільшення складських площ, відведених під зберігання запасів, зростають витрати на їх утримання

Складено на основі джерела 49

Висновки до розділу 1

У деяких літературних джерелах закупівельна логістика зустрічається під назвою заготівельна, або логістика постачання. Єдиного трактування даного терміну немає, науковці по-різному визначають суть поняття. Ознайомившись із різними підходами до тлумачення визначення, вважаю, що закупівельну логістику варто розглядати як процес, пов'язаний з інтегрованим управлінням поточковими процесами (матеріальним, фінансовим, інформаційним) від постачальника до підприємства з метою задоволення потреб у матеріальних ресурсах останнього та забезпеченні економічної ефективності суб'єктів відносин протягом усього ланцюга створення вартості.

Заготівельна логістика виконує ряд покладених на неї завдань, функцій, досягає відповідних цілей, які визначають її суть. Головне завдання логістики постачання — забезпечити організацію закупівлі й доставку сировини, матеріалів, комплектуючих тощо від постачальника до підприємства-замовника з мінімальними витратами грошових ресурсів і часу, належної якості за вигідною ціною, визначивши перед цим необхідну кількість та асортимент замовленого товару, обравши надійного партнера з його доставки.

Закупівельна логістика користується рядом методів, які допомагають їй будувати стратегію підприємства, досягати його відповідних цілей, якомога ефективніше функціонувати на ринку.

Дотримання встановлених принципів логістики постачання дозволяє усунути негативні наслідки у вигляді сповільнення товарооборотності, збільшення витрат, погіршення фінансового стану підприємства в цілому.

Не варто нехтувати питанням вибору постачальника, адже співпраця з надійним та добросовісним партнером чинить вагомий вплив не лише на організацію закупівлі, а й допомагає уникнути додаткових витрат, зменшити собівартість товару, що самостійно виготовляється підприємством, збільшити його прибуток в цілому, сприяти укріпленню конкурентних позицій на ринку.

Обґрунтований підхід до управління цим питанням забезпечить економію часу, грошових і людських ресурсів.

Одна з найважливіших задач, яку вирішує логістика закупівель — побудова моделі оптимального розміру замовлення. Кожне підприємство самостійно визначає оптимальне поєднання витрат і вигід від обраного рівня товарних запасів і розраховує, який розмір запасів за кожною товарною групою чи номенклатурою є достатнім.

Питання управління запасами підприємства напряму пов'язано з проблемою логістичного управління у сфері закупівель, адже вирішення першого сприяє пошуку тієї системи управління логістичною діяльністю, яка буде найбільш ефективною для окремо взятого підприємства.

Закупівельна логістика набуває широкого розповсюдження серед високорозвинутих країн з ринковою економікою. Вона є одним із дієвих важелів впливу на кінцеві результати діяльності підприємств, виробничих зокрема, адже забезпечує вдале поєднання та оптимізацію трьох основних потоків — матеріального, фінансового й інформаційного, а також витрат на управління ними.

Тому варто віднайти та фактори, які чинять позитивний вплив на результативну діяльність постачань, а також мати змогу ефективно керувати ними.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗАКУПІВЕЛЬНОЮ ЛОГІСТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА ДП «КОНДИТЕРСЬКА КОРПОРАЦІЯ «РОШЕН»

2.1. Аналіз ринку кондитерських виробів України

Ринок кондитерських товарів є чи не найбільш розвиненою галуззю харчової промисловості не лише України, а й багатьох інших країн. Забезпеченість підприємств власними джерелами сировини, значний попит на солодощі сприяють подальшому розвитку цього бізнесу, який щороку набирає нових обертів. Однак, мінливість зовнішніх умов як економічної, так і політичної сфери, можуть спричиняти певні труднощі для українських виробників [23].

Кондитерські вироби являють собою харчові продукти високої калорійності та засвоюваності, яким притаманний значний вміст цукру, фруктози, лактози; вживаються для отримання задоволення від приємного смаку, запаху, привабливого зовнішнього вигляду тощо [24].

На сьогоднішній день вітчизняні виробники кондитерських виробів здійснюють свою діяльність в умовах жорсткої конкуренції та стабільної олігополії з постійними гравцями, де вихід на ринок та просування нового гравця витісняється чи не на початку здійснення його діяльності. Так, на кондитерському ринку України представлені такі найбільші виробники — ДП «Кондитерська корпорація «Рошен», «Конті», ПрАТ «АВК», корпорація «Бісквіт-Шоколад», Житомирська кондитерська фабрика «Житомирські ласощі», компанія «Nestle», ПАТ «Монделіс Україна» (до 2014 року «Крафт фукс Україна») та інші.

Беззаперечним лідером кондитерського ринку є ДП «КК «Рошен», продукція якого представлена далеко за межами України. Є одним із

найбільших світових виробників даної галузі, посідаючи 24-те місце у рейтингу Global Top-100 Candy Companies. Продукція представлена в 35 країнах світу — Україні, США, Канаді, Європі, Ізраїлі, Грузії, Китаї, Японії, Кореї, Казахстані, Вірменії та інших [25].

У боротьбі за лідерство українського ринку солодошів компанія «Конті» отримала срібло. Увійшовши до рейтингу ТОП-100 кондитерських компаній світу, у 2015 році посіла 38-е місце. Щорічний обсяг експортованої продукції підприємства складає близько 30 %. Візитівкою компанії є шоколадно-вафельна цукерка «Шоколадні історії Джек» [26].

Закриває трійку лідерів компанія «АВК», яка займає перші позиції у категорії шоколадних цукерок. На зовнішньому ринку продукція підприємства у понад 20 країнах, а саме Німеччині, Великобританії, Ізраїлі, країнах Прибалтики тощо. У світовому рейтингу 2016 року посіла 59-е місце. До складу компанії «АВК» входять Донецька, Луганська та Дніпропетровська фабрики, однак, через військові дії на сході країни роботу перших двох довелося зупинити [27].

Залежно від сировини та технології виробництва товари кондитерської промисловості поділяють на три макрогрупи: какаоовмісні (шоколадні), цукристі та мучні (борошняні) вироби. Структуру ринку кондитерських виробів України наведено на рис. 2.1.

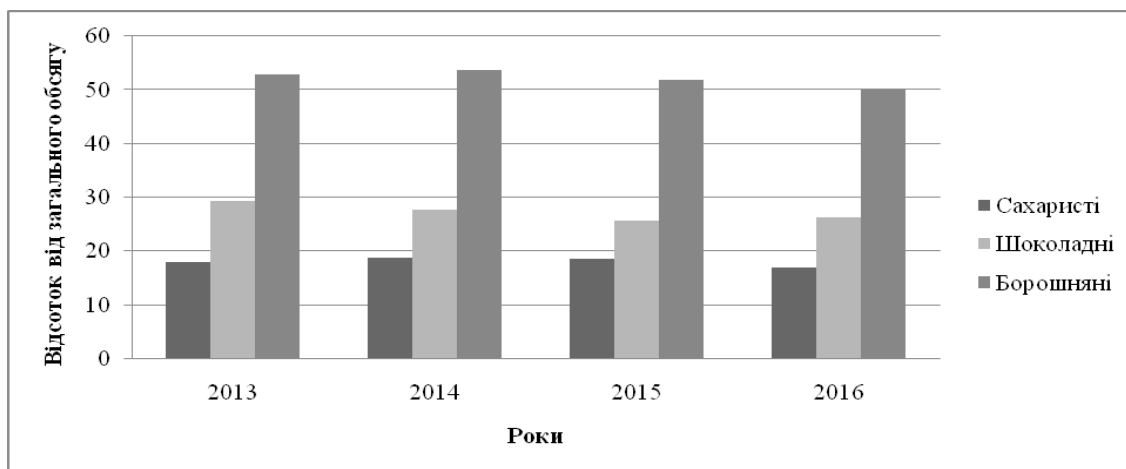


Рис. 2.1. Структура ринку кондитерських виробів України за 2013-2017 роки
Джерело: складено автором за даними Держкомстату

Як видно з даних рис. 2.1 найбільший обсяг у загальній структурі виробництва та споживання займають борошняні вироби (понад 40 %), що пояснюється більш дешевою рецептурою, а відтак і кінцевими цінами порівняно із цукристими та какаоємними солодощами.

Українські виробники кондитерських виробів постійно поповнюють рейтинг ТОП-100 кондитерських компаній світу, де критерієм відбору слугує річна виручка від реалізації. Втрата ринків збуту в Криму та на непідконтрольній Україні території (зоні проведення АТО), вихід із російського ринку сприяли тому, що виробники втратили свої позиції у світовому рейтингу.

Експортно-імпортна діяльність чинить вагомий вплив на ефективне функціонування підприємства. Українська ж кондитерська галузь напряму залежить від експорту, сприйняття власної продукції за межами своїх кордонів. Тому різного роду обмеження залишають украї негативний відбиток на розвитку промисловості, сприяють пошуку нових ринків збуту. Зовнішньоекономічні зв'язки між Євросоюзом та Україною носять тісний характер, тому, щоб виділитись серед розмаїття європейських солодощів та складати їм конкуренцію, українські підприємства повинні слідувати європейським стандартам, розширювати асортимент власного товару. Понад 90 % імпорту України у даній галузі також забезпечують країни ЄС.

Споживання солодощів українськими жителями напряму залежить від рівня їх доходів. Тому стає очевидним той факт, що країни з високим добробутом та матеріальним становищем своїх громадян споживають такі товари у значно більшій кількості. Найвищі показники отримала Швеція, Фінляндія, Данія, Швейцарія, Норвегія, Великобританія, Нідерланди, Італія, Бельгія тощо [28].

Станом на 2017 рік 50 % кондитерських виробів у натуральному вираженні забезпечили лідери солодкого сегменту — корпорація «Рошен» із загальною часткою у 24,70 %, компанія «Конті» із часткою 12,90 % та «АВК» із часткою 11,90 %. Інші гравці значно відстають від вищевказаних. Так, «Бісквіт-Шоколад» і «Житомирські ласощі» займають 4,90 % та 3,90 % усієї галузі

відповідно. Структура ринку кондитерської промисловості за виробниками представлена на рис. 2.2.

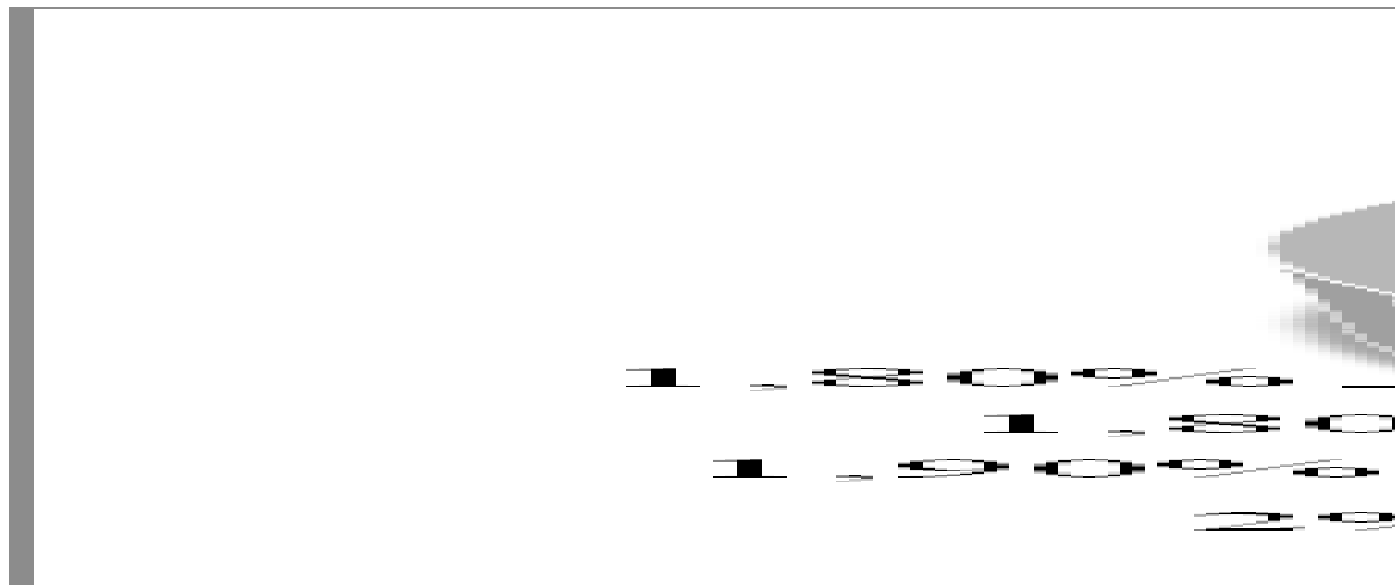


Рис. 2.2. Структура кондитерського ринку України на 2017 рік
Джерело: складено автором за даними Держкомстату

Протягом 2014 — 2016 рр. виробники кондитерських товарів відчували на собі кризові явища української економіки: падала купівельна спроможність населення, а відтак товари не першої необхідності, до яких і відноситься дана галузь, стали споживатися в набагато менших обсягах. Так, 2014 рік порівняно з попереднім характеризується зменшенням товарного об'єму на 22 %. Підсумки 2015 показали стрімке скорочення виробництва какаоовмісних і борошняних виробів — на 21 % і 18 % відповідно. Не так помітно як у попередні періоди, однак споживання солодоців продовжило скорочуватися й у 2016 році [29].

Однак, кожне підприємство бажає не лише втримати свою частку на ринку після зовнішніх коливань кон'юнктури, а й міцно закріпити свої позиції. Намагаючись відвоювати у конкурентів прихильність споживача. Так, останнім часом відбувається холодна війна на ринку в категорії шоколадної плити. Виробники проводять різного роду акції, навіть вдаються до демпінгових методів, аби збільшити обсяги проданого товару, підвищивши тим самим прибуток у грошовому вираженні.

Неефективне державне регулювання та відсутність підтримки вітчизняних виробників, наявність корупції тощо перешкоджають нормальному розвитку галузі та стримують ефективне керування бізнесом. У таблиці 2.1 представлені основні чинники, що здійснювали вплив на становище ринку кондитерських товарів протягом 2014 — 2017 рр.

Таблиця 2.1.

Чинники впливу на становище ринку кондитерських товарів України протягом 2014 — 2017 рр.

Класифікація чинників		Характер чинників
Залежно від місця виникнення	Внутрішні	Споживання товарів більш сприятливої цінової категорії; ріст цін на сировину постачальників; жорстка конкуренція виробників за частку на ринку
	Зовнішні	Політична ситуація; припинення економічних відносин із Росією; відсутність підтримки з боку державного регулювання галузі; зростання цін на сировинні та енергетичні ресурси; криза банківської системи
Залежно від рівня	Мікрорівневі	Ріст цін для кінцевого споживача унаслідок зростання собівартості продукції; скорочення витрат на рекламні заходи та маркетингове управління
	Мезорівневі	Вимушене закриття фабрик та складів на тимчасово окупованій території одних із найбільших виробників; скорочення продуктивності ринку кондитерської продукції; несприятливий час для виходу нових гравців
	Макрорівневі	Нестабільна та несприятлива економічна ситуація; зниження купівельної спроможності та ріст безробіття; зростання частки експортованої продукції в країни Європейського Союзу
Залежно від походження	Науково-технічні	Високий технологічний рівень обладнання та періодичне оновлення потужностей великими прибутковими підприємствами кондитерської промисловості
	Організаційно-економічні	Розвиток інтеграційних процесів у європейському економічному просторі
	Соціально-політичні	Зменшення реальної заробітної плати населення; падіння попиту на товари не першої необхідності. До яких відносяться солодощі; військово-політичний конфлікт

Складено на основі джерела 30

Суттєвий вплив на ефективність діяльності будь-якої компанії чинить її зовнішньоекономічна діяльність, сприйняття вироблених товарів за межами державних кордонів, обіг акцій на світових біржах тощо. Конкуренція не лише на внутрішньому, а й на зовнішньому ринку запроваджує дедалі жорсткіші

умови, тому, щоб тримати марку, зберігати свою частку ринку, українські підприємства повинні орієнтуватися на прозорість ведення бізнесу, розширення асортименту продукції та пошук нових ринків збуту.

За підсумком 2017 року обсяг світового кондитерського ринку в грошовому вираженні сягав 183,5 млрд. дол. США. У таблиці 2.2. представлені останні дані світового ринку товарів кондитерської галузі.

Таблиця 2.2

Обсяги виробництва світового кондитерського ринку за 2014 — 2017

рр.

Тип	2014		2015		2016		2017	
	Продаж, млрд.дол. США	Обсяг світ. ринку, %	Продаж, млрд.дол. США	Обсяг світ. ринку, %	Продаж, млрд.дол. США	Обсяг світ. ринку, %	Продаж, млрд.дол. США	Обсяг світ. ринку, %
Какаоовмісні	107,4	55,6	110,0	56,0	111,1	56,0	101,1	55,1
Борошняні	59,4	30,7	61,2	31,1	62,6	31,6	59,6	32,5
Цукрові	26,4	13,7	25,3	12,9	24,6	12,4	22,8	12,4
Всього	193,2	100,0	196,6	100,0	198,4	100,0	183,50	100,0

Складено автором на основі даних джерела 29

Як видно з даних таблиці у грошовому вираженні від усього світового виробництва кондитерських товарів найбільшу частку мають какаоовмісні вироби, понад 55 %. Це пояснюється більш дорожчою рецептурою виробництва, а відповідно й собівартістю продукції, порівняно з іншими категоріями солодоців. Третину частки займають борошняні вироби, решту — вироби з цукру.

Однак, у натуральному вираженні картина зовсім інша і дублює відсоткове співвідношення показників українського кондитерського ринку.

Жодна велика компанія, а особливо транснаціональна корпорація, не може успішно функціонувати без експортної діяльності. Для вітчизняних підприємств частка продукції, направленої на експорт, сягає від 30 % до 70 % загального обсягу виробництва, що суттєвим чином відбивається на

стратегічній політиці суб'єктів господарювання, спричиняє нарощення їх виробничого потенціалу.

Щорічно понад третину обсягу виготовлених кондитерських товарів направляється на зовнішні канали збуту, левову частку яких (96 %) становлять країни колишнього Радянського Союзу — Грузія, Киргизія, Білорусія, Азербайджан, Узбекистан, Туркменістан, Молдова, Таджикистан тощо [31].

Основною перевагою українського товару на зовнішньому ринку порівняно з іншими представленими є його ціна, якість, широкий асортимент, удосконалення дизайну.

За даними Державної служби статистики поставка кондитерських виробів із України на зовнішні ринки в 2017 році становила 233,7 тис. т на 391,4 млн. дол. США. За попередній період цифри були наступними: 284,8 тис. т на 643 млн. дол. США відповідно, а в 2015 — 407 тис. т на 1 млрд. дол. США. За підсумками 2017 року найбільшими споживачами українських солодоців стали такі країни як Казахстан, Азербайджан, Грузія, Молдова, Білорусь.

Для того, щоб визначити місце ДП «КК Рошен» на ринку кондитерських товарів, проаналізуємо одну із асортиментних груп, яка динамічно розвивається не лише на території України, а й поза її межами — карамельні вироби.

Останніми роками на ринку України спостерігалися динамічні коливання обсягів виробництва та реалізації карамелі вітчизняними виробниками. Вступ України до СОТ ознаменувався для неї прямою залежністю від кон'юнктурних коливань ринку розвинутих держав. Із відкриттям кордонів для імпортової продукції спостерігалось звуження сегмента вітчизняних кондитерських товарів у цілому, карамелі зокрема. Окрім того, споживання карамельних виробів на пряму залежить від рівня доходів населення, показуючи обернену залежність — при його падінні обсяги споживання зазначеної групи цукристих виробів зростають і навпаки. Таку ситуацію можна спостерігати у сучасних умовах, коли економічна та політична кризи в державі призвели до зниження реальних доходів громадян, збільшивши при цьому споживчий сегмент карамельних виробів [32].

На ринку карамелі України основними гравцями виступають компанія «Чупа-Супс» (38 %), ДП «Кондитерська корпорація «Рошен» (18 %), Смілянська кондитерська фабрика «Меркурій» (ТМ «РОКС») (33%), Черкаська кондитерська фабрика (ТМ «Світ Ласощів») (12%). Структура ринку карамелі України 2016 року представлена на рис. 2.3.

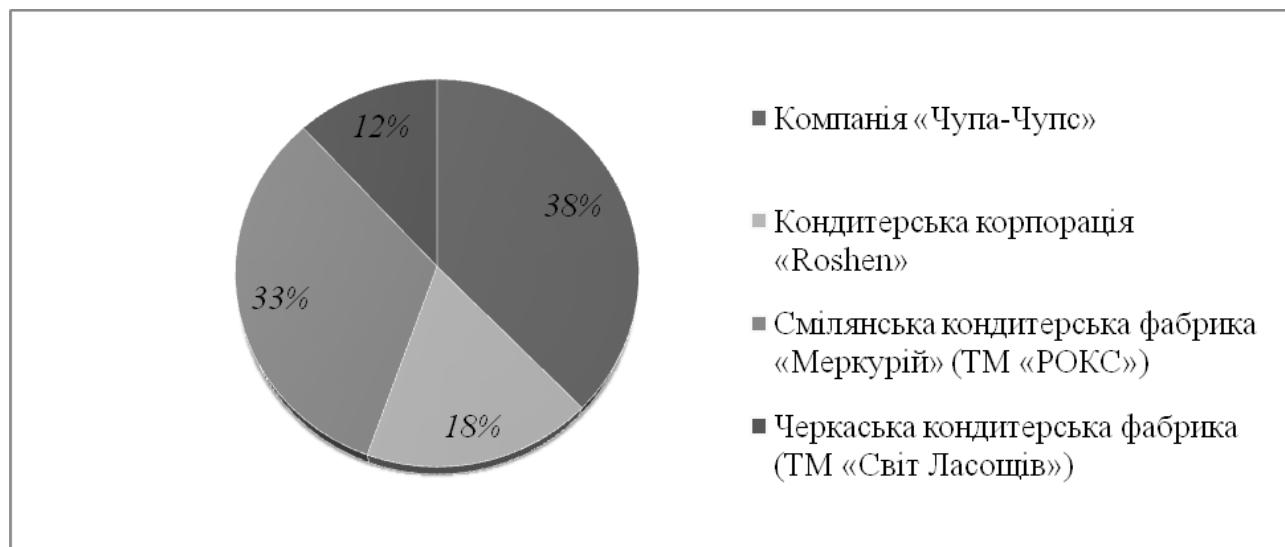


Рис. 2.3. Структура виробників карамельних виробів в Україні 2017 року
Джерело: складено автором за даними Держкомстату

Як видно з графіка, ДП «КК «Рошен» займає третину ринку карамелі України і посідає друге місце за обсягами виробництва (32 %).

Конкурентне середовище функціонування будь-якого виробничого підприємства містить у собі три основні фактори, що формують інтенсивність конкуренції в галузі:

1. Вплив конкурентів — формується на основі таких показників як кількість, бар'єри виходу з ринку в разі невдачі, рівність сил усіх гравців, їх розміри, потреби споживачів.

2. Вплив споживачів — можна розглядати як деяку сукупність споживачів, їх фінансовий потенціал, а також формування попиту, об'єм закупівель, можливість переходу до конкурентів, чутливість споживачів до змін умов зовнішнього середовища.

3. Вплив постачальників — визначається за рахунок таких показників як кількість постачальників, їх фінансова та управлінська спроможність,

ступінь консолідації, важливість продукції, що виробляється, можливість витрати при зміні постачальника.

Показники, що утворюють зовнішнє конкурентне середовище, виникають під впливом певних факторів, які пропонується оцінювати експертним методом за бальною шкалою.

Кожен із розглянутих факторів оцінюватиметься наступним чином:

«1 бал» — відповідь «ні, мало, слабо»;

«2 бали» — відповідь «середнє»;

«3 бали» — відповідь «достатньо, багато».

Окрім того кожному фактору присвоюватиметься коефіцієнт важливості (вага).

Отже, результати аналізу стану діяльності ДП «КК «Рошен» представлені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3.

Аналіз стану цільового ринку ДП «КК «Рошен»

Фактор	На даний момент	Протягом 3 років	Вага	Значення	
				На даний момент	Протягом 3 років
Кількість конкурентів	2	5			
Бар'єри виходу	2	3	0,25	0,5	0,75
Рівність сил учасників	2	3	0,3	0,6	0,9
Розмір учасників	1	2	0,1	0,1	0,2
Ступінь стандартизації	1	2	0,1	0,1	0,2
Однорідність потреб споживачів	2	1	0,25	0,5	0,25
Всього			1,0	1,8	2,3

Очікуване збільшення числа конкурентів пов'язане з підвищенням попиту на товари кондитерської галузі, карамелі зокрема, що пов'язано з психологічною реакцією споживача на падіння економічного рівня життя та стабільності. Тенденції розростання масштабів бізнесу на кондитерському ринку спричинять скорочення розривів між «розмірами» окремих гравців.

Характеристика впливу споживчого сектору на діяльність ДП «КК «Рошен» та отримані дані наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4.

Аналіз якостей впливу споживчого сектору на ДП «КК «Рошен»

Фактор	На даний момент	Протягом 3 років	Вага	Значення	
				На даний момент	Протягом 3 років
Кількість споживачів	2	3			
Адміністративні ресурси покупців	1	1	0,15	0,15	0,15
Фінансові ресурси покупців	1	2	0,2	0,2	0,4
Організованість	2	2	0,05	0,1	0,1
Важкість переключення на інших учасників ринку	2	1	0,13	0,26	0,13
Чутливість до змін умов	2	1	0,15	0,3	0,15
Ступінь потреби	2	3	0,3	0,6	0,9
Об'єм закупівель	1	1	0,02	0,02	0,02
Всього			1,0	1,63	1,85

Чинники впливу споживчого сектора ДП «КК «Рошен» з одного боку не чинять негативного впливу на відношення до товару підприємства, проте з іншого таке відношення не є його заслугою, а скоріше виступає реакцією споживачів на зміни економічного положення та психологічного стану їх самих як кінцевих покупців.

Для більш детальної характеристики становища конкурентного середовища досліджуваного підприємства варто проаналізувати можливості постачальників, результати оцінки критеріїв відбору яких представлено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5.

Критерії вибору постачальників для ДП «КК «Рошен»

Фактор	На даний момент	Протягом 3 років	Вага	Значення	
				На даний момент	Протягом 3 років
Кількість постачальників	3	4			
Адміністративні ресурси постачальників	1	1	0,1	0,1	0,1
Фінансові ресурси постачальників	2	3	0,3	0,6	0,9
Ступінь організованості	1	2	0,2	0,2	0,4
Стратегічна важність продукту	2	3	0,3	0,6	0,9
Витрати переключення	1	1	0,1	0,1	0,1
Всього			1,0	1,6	2,4

Ринок кондитерських товарів насичений достатньою кількістю постачальників, окрім того їх кількість динамічно зростає. Це відбуватиметься

й надалі як за рахунок нових вітчизняних виробників, так і з появою на ринку України іноземних підприємств, переважно з Китаю та Латинської Америки.

Отримання інтегральної оцінки інтенсивності конкуренції на даний момент чи в майбутній перспективі можливий за умов використання наступної формули:

$$I_{com} = \lg \left[\frac{Q_c P_c + P_{cus}}{Q_{cus}} + \frac{Q_c P_c + P_s}{Q_s} \right] \quad (2.1)$$

де I_{com} — інтегральний показник інтенсивності конкуренції;

Q_c — кількість наявних конкурентів;

Q_{cus} — кількість покупців;

Q_s — кількість наявних постачальників;

P_c — сила впливу конкурентів;

P_{cus} — сила впливу покупця;

P_s — сила впливу постачальників.

За результатами отриманих показників були розраховані поточний і перспективний стани коефіцієнта інтенсивності конкуренції, на основі яких побудовано шкалу інтенсивності, зображеної на рис. 2.4.

Окрім проаналізованих даних щодо інтенсивності конкуренції на ринку кондитерських товарів на даний момент, варто розглянути зміни її рівня у майбутній перспективі, беручи до уваги динамічну мінливість економічних умов ведення господарської діяльності в умовах змін ринку.

Наступний показник, який дозволяє продіагностувати вплив ринкових змін на конкурентну концентрацію та діяльність підприємств, є коефіцієнт відкритості ринку. Він показує вірогідність виходу на ринок у найближчому майбутньому нових конкурентів.

$$K_0 = \frac{A_{\pi}}{B} \quad (2.2)$$

де K_0 — коефіцієнт відкритості ринку;

A_{π} — рівень привабливості ринку;

B — рівень вхідних бар'єрів.

	Низька	Помірна	Висока	Дуже висока	
0,44		0,638			0,12
1,07			0,899		0,75
					1,38
					Рис.

2.4. Шкала оцінювання інтенсивності конкурентного середовища для ДП «КК «Рошен».

Для обрахунку відкритості ринку за вищевказаною формулою необхідно достідити привабливість ринку кондитерських товарів і наявність вхідних барерів для нових підприємств (таблиця 2.6 і таблиця 2.7).

Таблиця 2.6.

Аналіз привабливості ринку для ДП «КК «Рошен»

Фактор	Оцінка	Вага	Значення
Темпи росту ринку	3	0,3	0,9
Ємність ринку	2	0,25	0,5
Середня рентабельність	2	0,3	0,6
Простота виходу	2	0,15	0,3
Всього		1,00	2,3

Таблиця 2.7.

Аналіз бар'єрів входу на ринок кондитерської галузі

Фактор	Оцінка	Вага	Значення
Сила реакції учасників	2	0,15	0,3
Інформаційні бар'єри	2	0,15	0,3
Стартові затрати	1	0,1	0,1
Адміністративні бар'єри	1	0,1	0,1
Прихильність до наявних торгових марок	2	0,15	0,3
Споживчі стереотипи	2	0,2	0,4
Витрати переключення	1	0,15	0,15
Всього		1,00	1,65

Отриманий на основі використання попередніх методик коефіцієнт відкритості ринку для кондитерської галузі має середнє значення, що представлено на рис. 2.5.

	2,14
--	------

0,92 1,52 2,12 2,72 3,32

Рис. 2.5. Значення коефіцієнта відкритості ринку

Отже, основними бар'єрами виступають споживчі стереотипи та прихильність до уже наявних торгових марок, а відтак потреба в інформації про смаки споживачів, канали поставок, методи організації торгівлі на ринку.

З огляду на отримані в ході проведення дослідження чинники зовнішнього конкурентного впливу нами розроблений ряд задач ДП «КК «Рошен» для реалізації конкурентної стратегії, а саме:

1. Підвищення споживчої оцінки рівня цін у фірмових магазинах та інших мережах, де представлена продукція підприємства.
2. Підвищення споживчої оцінки за параметром «широта вибору».
3. Розроблення й упровадження конкурентних переваг.
4. Збільшення обсягів продажу.
5. Уникнення цінової конкуренції з головними конкурентами.
6. Створення міцної позиції на ринку, яка б унеможливила анаки конкурентів.

Пропозиції щодо розроблення та реалізації стратегії для ДП «КК «Рошен» представлені у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8.

Дії ДП «КК «Рошен» зі створення та реалізації конкурентної стратегії

Варіанти дій щодо реалізації конкурентної стратегії	Завдання					
	1	2	3	4	5	6
<i>Вибір ніші</i>						
За рівнем доходів	+				+	
За тимчасовою ознакою	+					
За типом потреби			+		+	+
За асортиментом			+		+	+
За територіальною ознакою	+	+	+	+	+	+

Продовження таблиці 2.8

<i>Надання додаткових переваг</i>						
Скорочення часу на задоволення потреби	+		+	+		+
Якість обслуговування у мережах	+		+	+		+
Торгівельна марка	+		+	+	+	+
Додаткові послуги	+		+	+	+	
Розіграш призів	+			+		
Дисконтна система	+		+	+	+	+
Широкий асортимент		+		+		

<i>Упровадження інновацій</i>						
Ассортимент		+	+			
Обслуговуванн			+	+		
Форма оплати	+			+	+	
Додаткові послуги	+		+	+		

Проведене дослідження впливу конкурентного середовища для ринку кондитерських товарів дає можливість визначити оптимальну стратегічну позицію для ДП «КК «Рошен» — «озброєний нейтралітет». Для приведення в дію цього підходу варто зібрати та проаналізувати інформацію про діяльність конкурентів:

- 1) новинки в асортименті;
- 2) ціни в мережах;
- 3) рекламна діяльність;
- 4) акції, спрямовані на стимулювання збутової діяльності;
- 5) впізнаваність продукції, оцінка потенційних споживачів [33].

Фактори, що формують конкурентне середовище у межах кондитерської галузі, такі як вплив конкурентів, споживачів і постачальників, створюють значний внесок у формування конкурентної стратегії досліджуваного підприємства. Дії, сформовані в рамках стратегії, повинні носити збалансований характер, підлаштовуватися під зміни зовнішніх умов.

2.2. Аналіз ефективності закупівельної логістики підприємства ДП «Кондитерська корпорація «Рошен»

Головна мета стратегічного управління ДП «Кондитерська корпорація «Рошен» полягає в надійному, якісному та своєчасному забезпеченні виробничих підрозділів необхідними матеріальними та сировинними ресурсами. Успішне виконання завдань у рамках даної мети передбачає дотримання ряду правил, як от дотримання термінів закупівель, відповідності кількості поставок потребам у них, дотримання усіх умов щодо забезпечення якості сировини, матеріалів тощо.

Забезпечення виробничої діяльності матеріалами, комплектуючими, напівфабрикатами і т.д. передбачає дотримання і виконання основних функцій закупівлі, транспортування, управління запасами, складської вантажопереробки тощо. Саме на відділ (службу) закупівель чи постачання покладені обов'язки щодо планування, контролю, регулювання та безпосереднього здійснення зазначених процесів.

Закупівельна діяльність ДП «КК «Рошен» передбачає виконання різного роду функцій, які зазвичай поділяють на внутрішні та зовнішні. Внутрішні функції відділу постачання реалізуються безпосередньо всередині підприємства і виявляються у взаємовідносинах відділу закупівель з адміністрацією та іншими виробничими одиницями підприємства. Основні внутрішні функції, які виконує відділ закупівель:

- 1) розробка матеріального балансу або ж плану постачання;
- 2) розподіл очікуваних матеріально-технічних ресурсів по різних підрозділах відповідно до виробничих планів;
- 3) розробка лімітів з відпуску матеріалів у виробництво;
- 4) технічна підготовка матеріалів до випуску у виробництво;
- 5) організація оптимального потоку матеріальних ресурсів на підприємстві, регулювання та контроль над його рухом.

Зовнішні реалізуються поза підприємством у взаємовідносинах з постачальниками, оптовиками, роздрібними, торговими, транспортними організаціями. Такими зовнішніми функціями є:

- 1) аналіз ринку постачальників матеріально-технічних ресурсів з метою вибору оптимального контрагента з подальшим укладанням договорів;
- 2) створення господарських взаємовідносин у сфері поставок ресурсів, заснованих на принципі раціональності;
- 3) обґрунтування методу вибору засобів доставки ресурсів на підприємство, аналіз транспортних фірм з метою вибору найбільш вдалої [12].

У загальному вигляді всередині цього департаменту виконання функцій відбувається у межах розподілу між двома категорійними фахівцями.

Функції рядового спеціаліста полягають в:

- a. укладенні договорів;
- b. контролі виконання умов договорів, домовленостей;
- c. організації складування.

Функції, покладені на провідного спеціаліста:

- 1) прийняття рішень щодо власного виробництва чи постачання комплектуючих, матеріальних і сировинних ресурсів;
- 2) вибір способу пошуку та власне закупівель потрібних ресурсів;
- 3) вибір методу розрахунку потреби в матеріалах, обладнанні тощо (методу закупівель);
- 4) прийняття рішень щодо об'ємів поставок, термінів їх здійснення;
- 5) вибір та обговорення умов постачання з партнерами (враховуючи обраний метод закупівель);
- 6) пошук і вибір постачальників.

Окрім розподілу на внутрішні та зовнішні, функції відділу закупівель ДП «КК «Рошен» також можна поділити на основні та допоможні, а ті у свою чергу — на комерційні та технологічні [34].

Основні комерційні забузпечують безпосередню купівлю й оренду матеріальних ресурсів, обладнання тощо, що супроводжується зміною форми вартості.

Допоміжні комерційні функції бувають маркетингові (вибір постачальника) та юридичні (правове забезпечення та захист прав власності, підготовка та проведення ділових перемовин, юридичне оформлення угод і контроль їх виконання).

Технологічні функції включають питання доставки та зберігання матеріальних ресурсів. Цьому передує ряд допоміжних функцій з розпакування, розконсервації, заготівлі та попередньої обробки.

Структура управління всередині відділу постачання представлена на рис. 2.6. Відділ постачання (закупівель) є функціонально відокремленим підрозділом підприємства та вхідною ланкою в логістичному ланцюзі постачання. З огляду на це йому необхідно встановлювати певні взаємовідносини з іншими структурними підрозділами компанії для раціональної організації логістичного процесу. Як і всі інші відділ заготівельної логістики має свій обсяг повноважень, які залежать від організаційної структури підприємства та логістичної системи в цілому.

Зважаючи на широкий спектр повноважень, які виконує відділ закупівель, основними напрямками діяльності цього підрозділу на ДП «КК «Рошен» є:

1. Проведення маркетингових досліджень ринку постачальників за видами ресурсів. Вибір постачальників здійснюється виходячи з таких вимог:

- наявність у постачальника ліцензії і достатнього досвіду роботи в даній області;
- високий організаційно-технічний рівень виробництва;
- надійність і прибутковість роботи, забезпечення конкурентоспроможності товарів, що випускаються;
- прийнятна (оптимальна) їх ціна, простота схеми і стабільність поставок.

2. Нормування потреби в конкретних видах ресурсів.

3. Розробка організаційно-технічних заходів зі зниження норм і нормативів витрат ресурсів.

4. Пошук каналів і форм ресурсного забезпечення виробництва.

5. Розробка матеріальних балансів.

6. Планування закупівель ресурсами.

7. Організація доставки, зберігання, підготовки ресурсів до виробництва.

8. Облік і контроль використання ресурсів.

9. Організація збору та переробки відходів виробництва.

10. Аналіз ефективності використання ресурсів.



Рис. 2.6. Структура управління відділу закупівель ДП «КК «Рошен»

ДП «Кондитерська корпорація «Рошен» має характерний тип структури служби постачання — змішаний, коли товарні відділи, групи, бюро спеціалізуються на постачанні конкретних видів сировини, матеріалів,

устаткування. Однак поряд з товарними до складу відділу постачання входять функціональні підрозділи: планове та диспетчерське.

Найважливішим завданням відділу постачання підприємства є своєчасне та оптимальне забезпечення виробництва необхідними матеріальними ресурсами відповідної комплектності та якості.

Елементи (ланки) логістичної системи в певному порядку формують логістичний ланцюг. Логістичний ланцюг — лінійно-функціональна множина фізичних і/або юридичних осіб (постачальників, посередників, перевізників тощо), які безпосередньо беруть участь у доведенні конкретної партії товарів до споживача [35]. Ланцюг управління логістикою ДП «КК «Рошен» зображено на рис. 2.7.

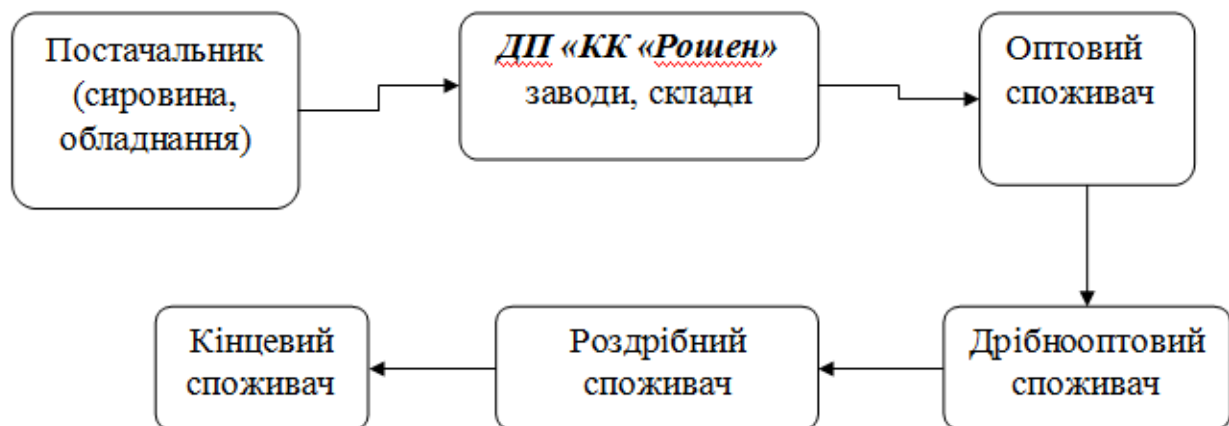


Рис. 2.7. Логістичний ланцюг ДП «КК «Рошен»

Отже, логістична система ДП «Кондитерська корпорація «Рошен» має досить розгалужену, однак повну структуру, що забезпечує ефективне управління наскрізними потоками підприємства.

Підприємство використовує для виготовлення своєї продукції наступні види сировини: цукор, борошно, молоко, какао-боби, терте какао, какао-масло, какао-порошок, горіхи, патоку, барвники, ароматизатори, кондитерські жири та домішки. Потреба підприємства в основній сировині, необхідній для виготовлення основної продукції компанії, наведена нижче у табл. 2.9 — 2.11.

Таблиця 2.9.

Норми витрат на виробництво шоколадно вагових цукерок (на 1 кг продукції)

Продукція	Цукор, кг	Молоко, кг	Борошно, кг	Какао-боби, кг	Кондитерські жири та домішки, кг
«Ромашка»	0,50	0,07	0,08	0,25	0,10
«Шоколапки»	0,45	0,18	0,12	0,17	0,08
«Ліщина»	0,35	0,18	0,12	0,23	0,12

Складено на основі даних підприємства

Таблиця 2.10.

Норми витрат на виробництво карамелі (на 1 кг продукції)

Продукція	Цукор, кг	Патока	Барвники	Ароматизатори
«Бім-Бом»	0,950	0,04	0,01	0,007
«Карамелькіно»	0,96	0,03	0,01	0,007
«Капрі»	0,91	0,07	—	0,01

Складено на основі даних підприємства

Таблиця 2.11.

Норми витрат на виробництво шоколаду (на 1 кг продукції)

Продукція	Цукор, кг	Молоко	Какао-масло	Какао терте
«Roshen Nuga»	0,51	0,11	0,32	0,26
«Elegans»	0,47	0,10	0,38	0,34
«Roshen»	0,49	0,14	0,35	0,32

Складено на основі даних підприємства

Розрахуємо, що підприємству в плановому періоді потрібно виготовити:

- 1) 17 000 кг цукерок «Ромашка», 15 000 кг — «Шоколапки» та 10 000 кг — «Ліщина» — шоколадно вагові цукерки;
- 2) 8 000 кг льодяників «Бім-Бом», 12 000 кг «Карамелькіно» і 7 000 кг «Капрі» — тверда карамель;
- 3) 16 000 кг шоколаду «Roshen Nuga», 13 000 кг Elegans і 21 000 кг «Roshen» (на основі даних з нормових розрахунків підприємства «ДП «КК «Рошен»).

Визначимо потребу підприємства в сировині відповідно до норм витрат та обсягу виробництва:

1. Для шоколадно вагової продукції:

- цукор = $0,50 \cdot 17\,000 + 0,45 \cdot 15\,000 + 0,35 \cdot 10\,000 = 18\,750$ кг;
- молоко = $0,07 \cdot 17\,000 + 0,18 \cdot 15\,000 + 0,18 \cdot 10\,000 = 5\,690$ кг;
- борошно = $0,08 \cdot 17\,000 + 0,12 \cdot 15\,000 + 0,12 \cdot 10\,000 = 4\,360$ кг;
- какао-боби = $0,25 \cdot 17\,000 + 0,17 \cdot 15\,000 + 0,23 \cdot 10\,000 = 9\,100$ кг;
- кондитерські жири та домішки = $0,10 \cdot 17\,000 + 0,08 \cdot 15\,000 + 0,12 \cdot 10\,000 = 4\,100$ кг.

2. Для карамелі:

- цукор = $0,95 \cdot 8\,000 + 0,96 \cdot 12\,000 + 0,91 \cdot 7\,000 = 25\,490$ кг;
- патока = $0,04 \cdot 8\,000 + 0,03 \cdot 12\,000 + 0,07 \cdot 7\,000 = 1\,170$ кг;
- барвники = $0,01 \cdot 8\,000 + 0,01 \cdot 12\,000 = 200$ кг;
- ароматизатори = $0,007 \cdot 8\,000 + 0,007 \cdot 12\,000 + 0,01 \cdot 7\,000 = 210$ кг.

3. Для шоколаду:

- цукор = $0,51 \cdot 16\,000 + 0,47 \cdot 13\,000 + 0,49 \cdot 21\,000 = 24\,560$ кг;
- молоко = $0,11 \cdot 16\,000 + 0,10 \cdot 13\,000 + 0,14 \cdot 21\,000 = 6\,000$ кг;
- какао-боби = $0,32 \cdot 16\,000 + 0,38 \cdot 13\,000 + 0,35 \cdot 21\,000 = 17\,410$ кг;
- какао терте = $0,26 \cdot 16\,000 + 0,34 \cdot 13\,000 + 0,32 \cdot 21\,000 = 15\,300$ кг.

Провівши розрахунки щодо потреби підприємства в основній сировині, можна зробити висновки про те, що найбільша потреба є в цукрі, оскільки він є основним компонентом усіх кондитерських виробів і його поставка залежить виключно від постачальника. Друге місце посідають какао-боби, що мають важливе значення для приготування шоколадної глазурі та начинок, далі йде потреба в какао тертому, молоці, борошні та кондитерських жирах і домішках. Однак наявні постачальники ДП «Кондитерська корпорація «Рошен» не повністю задовольняють потреби в сировині як за обсягами так і за іншими умовами поставок.

На підприємстві ДВ «Кондитерська корпорація «Рошен» використовують дві форми постачання матеріалів — транзитну та складську. Перша передбачає поставку напряму від постачальника безпосередньо на місце споживання/замовлення товару (схема використовується для транспортування

електроенергії, газу, води, окремих видів палива). Складська у свою чергу передбачає доставку матеріалів, сировини тощо через систему складів — проміжних пунктів складування, зберігання, попередньої підготовки до виробництва.

Починаючи із самого заснування і до сьогодні корпорація «Рошен» займає лідируючі позиції на ринку України в сегменті карамельних виробів. Обсяги поставок основної сировини та матеріалів у натуральному вираженні для виробництва льодяників за 2017 рік представлені в таблиці 2.12.

Наявність кількох постачальників однієї сировини зумовлена в першу чергу географічними умовами та попитом на ресурс. Підприємство має кілька фабрик на території України, що зумовлює налагодження співпраці одночасно з кількома партнерами.

Таблиця 2.12.

Обсяги поставок сировини та матеріалів ДП «КК «Рошен»

Постачальники	Матеріали	Обсяги поставок, т/рік		Відхилення	
		2016 р.	2017 р.	Абс., +/-	Відн., %
ТОВ «ПАНДА»	Цукор, патока	2 000	1 500	-500	-25,00
ТОВ «МАЯК»	Цукор, патока	2 200	2 100	-100	-4,55
ТОВ «ТД «Гекта»	Цукор, патока	1 800	1 900	100	4,55
«Крахмалопродукт»	Патока	1 800	2 500	700	38,89
ТОВ «ПОЛІПАК»	Обгортка	15	17	2	13,33
ТОВ «СИНТЕЗ ЛТД»	Паличка	7	9	2	13,33
ПП ПЕТРЕНКО	Гофротара	12	14	2	13,33
ПЛАСТИКС-Україна,	ПЕТФ	26	27	1	3,85
ЕЛКО ПАК	ПЕТФ	23	27	4	17,39
Полімир	Етикетка та пакувальні матеріали	14	15	1	3,85

Складено автором на основі даних підприємства ДП «КК «Рошен»

Із таблиці видно, що на «Рошен» скоротилися поставки від таких партнерів, як ТОВ «Панда» та ТОВ «Маяк», причинами чого були погіршення якості продукції, що замовлялася, а також порушення термінів поставок, що відбивалося негативним чином на витратах і, відповідно, доходах підприємства.

За складання кошторису витрат на придбання основних і допоміжних матеріалів несе відповідальність служба постачання, оскільки вона забезпечує

організацію придбання запланованої кількості сировини за певними цінами, враховуючи наявні запаси підприємства. Матеріальні ресурси на виробництво підприємство закуповує у постачальників, які наведені в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13.

Витрати на купівлю матеріалів і сировини ДП «КК «Рошен»

Постачальники	Матеріали	Витрати, тис. грн.		Відхилення	
		2016 р.	2017 р.	Абс., +/-	Відн., %
ТОВ «ПАНДА»	Цукор, патока	400	410	10	2,5
ТОВ «МАЯК»	Цукор, патока	375	380	5	1,33
ТОВ «ТД «Гекта»	Цукор, патока	200	203	3	1,5
«Крахмалопродукт»	.Патока	130	131	1	0,77
ТОВ «ПОЛІПАК»	Обгортка	80	83	3	3,75
ТОВ «СИНТЕЗ ЛТД»	Паличка	65	67	2	3,08
ПП ПЕТРЕНКО	Гофротара	50	54	4	8,00
ПЛАСТИКС-Україна	ПЕТФ	43	46	3	6,98
ЕЛКО ПАК	ПЕТФ	25	27	2	8,00
Полімир	Етикетка та пакувальні матеріали	7	9	2	28,57

Складено автором на основі даних підприємства ДП «КК «Рошен»

Як бачимо, витрати на постачання цукру — основної сировини чи не кожного кондитерського виробу, зросли за аналізований період на 5,33 % (2,5+1,33+1,5), що зумовлено підвищенням рівня цін та скороченням рівня вирощення цукрових буряків підприємствами та господарствами. Зростає ціна й на іншу сировину, а також допоміжні та пакувальні матеріали, що використовуються для виробництва карамелі.

Структура поставок основними постачальниками ресурсів зображена в табл. 2.14.

Виходячи з даних табл. 2.14 можна зробити висновок, що найбільшу частку від загального обсягу займає постачання цукру — 48 %. Постачання етикеток, пакувальних матеріалів становить 20,4 % від загального обсягу поставок серед указаних товарів. На третьому місці за величиною поставок міститься патока із часткою у 15,3 %. Цукор та патока постачаються на підприємство щотижнево, тому що є головною сировиною для виробництва карамельних виробів. Обгортка для готової продукції займає 4,8 % від загального обсягу забезпечення підприємства необхідними матеріалами

Таблиця 2.14.

Структура поставок основними постачальниками ресурсних матеріалів

Найменування	Сировина, матеріали	Умови розрахунків	Обсяги поставок і їхня періодичність	% у загальному обсязі
ТОВ «ПАНДА», ТОВ «МАЯК», ТОВ «ТД «Гекта»	Цукор, патока	Передплата	Щотижня	48 %
«Крахмалопродукт»	Патока	Передплата	Щотижня	15,3%
ТОВ «ПОЛІПАК»	Обгортка	Відстрочка 14 кал.дн.	Щомісяця	4,8%
ТОВ «СИНТЕЗ ЛТД»	Паличка	Відстрочка 14 кал.дн.	Щомісяця	6,6%
ПП ПЕТРЕНКО	Гофротара	Відстрочка 14 кал.дн.	Щомісяця	2,5%
ПЛАСТИКС- Україна, ЕЛКО ПАК, БЕЛАВК	ПЕТФ	Відстрочка 14 кал.дн.	Щомісяця	2,4%
Інші (ПоліПак, ПоліМир та ін..)	Етикетка, пакувальні матеріали та інші	Відстрочка 14 кал.дн.	Щомісяця	20,4%
ВСЬОГО				100,0%

Джерело: створено автором на основі даних підприємства

Ціни на сировину і матеріали, які постачаються різними постачальниками представлені у табл. 2.15.

Таблиця 2.15.

Ціни на сировину та матеріали постачальників ДП «КК «Рошен»

Постачальник	Назва ресурсів	Ціна за т, грн.		Відхилення	
		2016 р.	2017 р.	Абс, +/-	Відн, %
ТОВ «ПАНДА»	Цукор, патока	14 000	14 500	500	3,57
ТОВ «МАЯК»	Цукор, патока	13 000	13 750	750	5,77
ТОВ «ТД «Гекта»	Цукор, патока	14 500	15 210	710	0,05
«Крахмалопродукт»	Патока	1 680	1 730	50	2,98
ТОВ «ПОЛІПАК»	Обгортка	7 000	7 530	530	7,57
ТОВ «СИНТЕЗ ЛТД»	Паличка	1 500	2 000	500	33,33
ПП ПЕТРЕНКО	Гофротара	9 080	9 210	130	1,43
ПЛАСТИКС-Україна	ПЕТФ	12 300	12 500	200	1,63
ЕЛКО ПАК	ПЕТФ	12 250	12 300	50	0,41

Полімир	Етикетка та пакувальні матеріали	6 430	6 510	80	1,24
---------	----------------------------------	-------	-------	----	------

Виконання планів з виробництва продукції, зниження її собівартості, зростання прибутку й рентабельності можливе лише за рахунок повного та своєчасного забезпечення підприємства потрібною сировиною та матеріальними ресурсами необхідної асортименту та якості.

Основні показники, що характеризують ефективність планування та використання матеріальних ресурсів на підприємстві, представлені в табл. 2.16.

Як видно з даних таблиці та розрахунків, фактична матеріаловіддача вища планової, тобто фактичні матеріальні витрати більші запланованих, що свідчить про нераціональне та неефективне використання матеріальних ресурсів, а також про нестабільний рівень фондівіддачі. Причиною цього може слугувати неправильно обрана модель управління запасами, що у свою чергу прямо пропорційно впливає на успішність проведення постачальницької діяльності.

Таблиця 2.16.

Показники ефективності планування та використання матеріальних ресурсів

Показник	2016 р.		2017 р.		Абс.відх., +/-	
	план	факт	план	факт	план	факт
Витрати матеріалів на виробництво продукції, грн.	1283	1375	1320	1410	92	90
Вартість товарної продукції, грн./т.	15000	16993	27000	27781	1993	781
Матеріаловіддача	15000/1283 =11,69	16993/1375 =12,36	27000/1320 =20,45	27781/1410 =19,70	0,67	-0,75
Матеріаломісткість	1283/15000 =0,09	1375/16993 =0,08	1520/27000 =0,05	1410/27791 =0,06	-0,01	-0,01
Коефіцієнт матеріальних витрат	1375/1283=0,93		1410/1320=0,92		-0,01	

Створено автором на основі даних підприємства та джерела 45

Матеріаловіддача характеризує віддачу матеріалів, тобто скільки зроблено продукції з кожної гривні спожитих матеріалів. З розрахунків видно, що фактична матеріаловіддача вище планової, тобто фактичні матеріальні витрати

більше запланованих, що свідчить про нераціональне і неефективне використання матеріальних ресурсів, а також про нестабільний рівень фондівіддачі.

2.3. Проблемні аспекти управління закупівельною логістикою на виробничому підприємстві ДП «Кондитерська корпорація «Рошен»

Як один із видів економічної діяльності у сфері обігу товарних матеріалів постачання сировини, ресурсів тощо чинить визначальну роль у підвищенні ефективності виробництва. Його завданням є визначення потреб ДП «Кондитерська корпорація «Рошен» у матеріалах, сировині, технічних ресурсах, проведенні результативних робіт щодо покриття виявленої потреби, забезпеченні правильного зберігання матеріалів, видачі їх у цехи, а також проведенні контролю не лише на заключних етапах постачання чи виробництва продукції, а й протягом здійснення проміжних робіт задля сприяння економії.

Вирішення цієї задачі передбачає вивчення й урахування попиту та пропозиції на усі використовувані підприємством матеріальні ресурси, рівень цін і їх зміни на сировину та послуги посередників, проведення аналізу щодо виявлення найбільш доцільної та оптимальної форми товарообігу, оптимізації запасів, зниженні транспортно-заготівельних і складських затрат.

Проведення закупівель ресурсів, сировини, матеріалів тощо можливе за рахунок використання певного інструментарію, що допоможе керувати матеріальними витратами підприємства. Зважаючи на це, варто звернути увагу на системи планування та інформаційного забезпечення.

На сучасному етапі розвитку економіки України особливого значення набуває комплексність забезпечення виробництва матеріальними ресурсами.

Перед тим, як сировина та матеріали використовуватимуться для виготовлення підприємством своєї продукції, вони проходять етап приймання, розміщення та зберігання на складах спочатку постачальника, а згодом і

замовника. Створення необхідних умов зберігання матеріалів сприяє скороченню часу їхнього перебування на складах, що істотно впливає на економію витрат.

Однією із головних проблем в управлінні закупівлями матеріальних ресурсів є вибір постачальника. Важливість її пояснюється не лише тим, що сьогоденний ринок представлений великою кількістю постачальників подібних матеріальних ресурсів, але головним чином тим, що постачальник виступає партнером підприємства в реалізації його логістичної стратегії.

ДП «Кондитерська корпорація «Рошен» зазвичай співпрацює зі своїми постачальниками на довготривалій основі, адже вимоги до якості сировини та надійності партнерів дуже високі, а співпраця з новими несе в собі певні ризики.

Оцінка постачальників проводиться не лише на стадії пошуку, а й у процесі роботи з партнером. Протягом 2016-2017 років основними постачальниками для підприємства ДП «КК «Рошен» були ТОВ «Панда», ТОВ «Маяк» та ТОВ «ТД «Гекта», які забезпечували замовника цукром та патокою. Оскільки цукор є основною сировиною у виробництві чи не кожного виду солодошів, тому оцінимо саме цих постачальників.

Діяльність будь-якого виробничого підприємства у сфері закупівель починається з ґрунтового та виваженого підходу до управління запасами товарів і сировини на складах. Перед організацією та власне постачанням перш за все проводиться облік залишків продукції, вимірюються вільні складські площі, обраховується потужність підприємства та майбутні прогнози щодо використання наявних та закупівельних матеріалів тощо. Лише після проведення таких процедур компанія приступає до процесу заготівель товарів, напівфабрикатів і т.д.

ДП «Кондитерська корпорація «Рошен» обрала для себе модель управління запасами з фіксованим інтервалом між постачаннями, про що свідчать дані таблиці 2.14. Безперечно, використання такої системи приносить певні переваги підприємству, як от відсутність потреби у веденні

систематичного обліку запасів на складах компанії, умови постачання дають можливість змінювати розмір замовлення тощо. До недоліків відносять ситуації, при яких замовлення роблять на невеликий об'єм постачання, коли залишків на складах вистачає для виготовлення партій продукції, або ж навпаки, коли існує загроза дефіциту, а відповідно й витрат із цим пов'язаних, ще до моменту наступного замовлення [46].

Враховуючи той факт, що цукор є сировиною, що найбільше користується попитом, розрахуємо розмір замовлення з потребою у 34 т цукру на тиждень для постачальника ТОВ «Панда», 36 т на тиждень для постачальника ТОВ «Маяк» та 29,5 т на тиждень для постачальника ТОВ «ТД «Гекта», використовуючи дані таблиці 1.5.

Отримані результати представлені в таблиці 2.17.

Таблиця 2.17.

Розрахунок параметрів моделі з фіксованим інтервалом часу між замовленнями для цукру

№	Показник	ТОВ «Панда»	ТОВ «Маяк»	ТОВ «ТД «Гекта»
1	Потреба (кг)	34 000	36 000	29 500
2	Інтервал часу між замовленнями (днів)	7	7	7
3	Термін поставки (днів)	6	6	6
4	Можлива затримка доставки (днів)	4	3	3
5	Очікуваний рівень денного споживання (кг / день)	$34\,000/250=136$	$36\,000/250=144$	$29\,500/250=118$
6	Очікуваний рівень споживання протягом терміну доставки (кг)	$6*136=816$	$6*144=864$	$6*118=708$
7	Максимальний рівень споживання протягом терміну поставки (кг)	$(6+4)*136=1\,360$	$(6+3)*144=1\,296$	$(6+3)*118=1\,062$
8	Гарантійний рівень запасу (кг)	$1\,360-816=544$	$1\,296-864=432$	$1\,062-708=354$
9	Максимально бажаний рівень запасу (кг)	39 000	44 600	35 000
10	Розмір замовлення (кг)	$39\,000-1\,316+816=38\,500$	$43\,600-2\,464+864=42\,000$	$35\,000-1\,508+708=34\,200$

Складено автором на основі даних підприємства

Отримані дані від співпраці з постачальниками свідчать про те, що задля забезпечення безперебійної роботи на виробничих цехах, підприємство створює

певні запаси цукру на складах. Це запобігає простою обладнання та незадіяної робочої сили, а також певних витрат, що могли бути викликані дефіцитом сировини. З цього можна зробити припущення, що витрати на утримання запасів порівняно із втратами від дефіциту товарів значно нижчі.

Однак, зберігання, правильне обслуговування, додаткові складські площі та персонал також вимагають чималих витрат, тому нами було прийняте рішення змінити модель управління запасами підприємства.

Як уже зазначалося вище, співпраця з надійним партнером допоможе не лише вдовольнити підприємство в потребі постачання, а й вплине на фінансовий результат останнього, сприятиме покращенню конкурентних переваг на ринку.

Тому, для прийняття рішення щодо пролонгації угоди з наявними постачальниками цукру необхідно визначити рейтинг кожного з них. Оцінка постачальників здійснювалась за такими показниками: ціна, надійність і якість товару, що поставляється. Відповідно для розрахунку рейтингу постачальника була прийнята така вагова шкала показників: ціна — 0,5; якість — 0,3; надійність — 0,2.

Динаміку цін на продукцію, що постачалась, динаміку поставок продукції неналежної якості, а також динаміку порушень постачальниками встановлених термінів поставок наведено в табл. 2.18 — 2.20.

Таблиця 2.18.

Ціни постачальників цукру ДП «КК «Рошен»

Постачальник	Рік	Товар	Обсяг поставки, т/рік	Ціна за т., грн.
ТОВ Панда»	2016	цукор	2000	14000
	2016	патока	1200	3500
ТОВ «Маяк»	2016	цукор	2200	13000
	2016	патока	1800	3100
ТОВ «ТД «Гекта»	2016	цукор	1800	14500
	2016	патока	1500	3200
ТОВ Панда»	2017	цукор	1500	14500
	2017	патока	1300	3450
ТОВ «Маяк»	2017	цукор	2100	13750
	2017	патока	1750	3150
ТОВ «ТД «Гекта»	2017	цукор	1900	15210

	2017	патока	1300	3300
--	------	--------	------	------

Дані таблиці показують, що найдорожчий цукор у 2016 році постачався від ТОВ «ТД «Гекта», у той час як найдешевший — від ТОВ «Маяк». Патоку за найвищими цінами купували у ТОВ «Панда», за найнижчими — у ТОВ «ТД «Гекта». У 2017 розподіл цінових категорій між постачальниками не змінився. Висока ціна на закупівельні матеріали сприяє виробництву продукції високої собівартості, а відтак і росту кінцевих цін.

Поставка товарів неналежної якості представлена в табл.2.18.

Дані таблиці свідчать про те, що кожен із наявних постачальників не завжди доставляли товар належної якості замовнику. Однак, найрідше такі випадки траплялися при співпраці із ТОВ «Маяк».

Таблиця 2.19.

Поставка товарів неналежної якості на ДП «КК «Рошен»

Рік	Постачальник	Кількість товару неналежної якості, що постачалися протягом року, т.
2016	ТОВ Панда»	62
	ТОВ «Маяк»	25
	ТОВ «ТД «Гекта»	57
2017	ТОВ Панда»	83
	ТОВ «Маяк»	30
	ТОВ «ТД «Гекта»	61

Складено автором на основі даних підприємства

Проблема порушень поставки досить часте явище. Відомості про порушення термінів поставки на ДП «КК «Рошен» наведені в таблиці 2.20.

Таблиця 2.20.

Порушення термінів поставки на ДП «КК «Рошен»

ТОВ Панда»			ТОВ «Маяк»			ТОВ «ТД «Гекта»		
Рік	Кількість поставок, од.	Усього запізнень, дні	Рік	Кількість поставок, од.	Усього запізнень, дні	Рік	Кількість поставок, од.	Усього запізнень, дні
2016	8	28	2016	10	46	2016	9	36
2017	7	35	2017	12	36	2017	11	35

Складено автором на основі даних підприємства

Як бачимо, найрідше випадки поставки замовлення у відведений термін траплялися від співпраці з постачальником ТОВ «Панда». Проте, кількість замовлень у цього постачальника також була найменшою.

Для оцінки постачальників за критерієм ціна розрахуємо середньозважений темп зростання цін на товари, що ними поставляються.

Отже, темпи зростання цін на цукор для кожного із постачальників становитимуть:

$$T_{\text{панда}} = 14500/14000*100=103,57\%$$

$$T_{\text{маяк}} = 13750/13000*100=105,77\%$$

$$T_{\text{гекта}} = 15210/14500*100=104,89\%$$

Темпи зростання цін на патоку для кожного із представлених постачальників становитимуть

$$T_{\text{панда}} = 3450/3500*100=98,57\%$$

$$T_{\text{маяк}} = 3150/3100*100=101,61\%$$

$$T_{\text{гекта}} = 3300/3200*100=103,13\%$$

Частка і-го різновиду товару в загальному обсязі поставок розраховується:

$$d_i = \frac{S_i}{\sum S_i}, \text{ де} \quad (3.1)$$

S_i – сума на яку постачався товар і-го різновиду в поточному періоді

Часта цукру в загальному обсязі поставок для постачальників становить:

$$d_{i_{\text{панда}}} = 14\,500/(14\,500+3\,450)=0,81;$$

$$d_{i_{\text{маяк}}} = 13\,750/(13\,750+3\,150)=0,82;$$

$$d_{i_{\text{гекта}}} = 15\,210/(15\,210+3\,300)=0,83.$$

Часта патоки в загальному обсязі поставок для постачальників становить:

$$d_{i_{\text{панда}}} = 3\,450/(14\,500+3\,450)=0,19;$$

$$d_{i_{\text{маяк}}} = 3\,150/(13\,750+3\,150)=0,19;$$

$$d_{i_{\text{гекта}}} = 3\,300/(15\,210+3\,300)=0,17.$$

Середньозважений темп зростання цін на сировину для кожного постачальника становитиме:

$$T_{\text{панда}} = 103,57*0,81+98,57*0,19=102,62\%;$$

$$T_{\text{маяк}} = 105,77*0,82+101,61*0,18=104,98\%;$$

$$T_{\text{гекта}} = 104,89 * 0,83 + 103,13 * 0,17 = 104,59 \%$$

Частку товарів неналежної якості в загальному обсязі поставок визначимо на підставі даних табл. 2.17 та 2.18. Результати оформимо у вигляді табл. 2.21.

Таблиця 2.21.

Розрахунок частки товарів неналежної якості в загальному обсязі поставок для ДП «КК «Рошен»

Рік	Постачальник	Загальна поставка, т/рік	Частка товару неналежної якості в загальному обсязі поставок, %
2016	ТОВ «Панда»	3200	$62/3200 * 100 = 1,94$
	ТОВ «Маяк»	4000	$25/4000 * 100 = 0,63$
	ТОВ «ТД «Гекта»	3300	$57/3300 * 100 = 1,73$
2017	ТОВ «Панда»	2800	$83/2800 * 100 = 2,96$
	ТОВ «Маяк»	3850	$30/3850 * 100 = 0,78$
	ТОВ «ТД «Гекта»	3200	$61/3200 * 100 = 1,91$

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Визначимо темп зростання поставок неналежної якості для досліджуваних постачальників:

$$T_{\text{панда}} = 2,96 / 1,94 * 100 = 152,58\%$$

$$T_{\text{маяк}} = 0,78 / 0,63 * 100 = 123,81\%$$

$$T_{\text{гекта}} = 1,91 / 1,73 * 100 = 110,40\%$$

Кількісною оцінкою надійності постачання служить середнє запізнення, тобто кількість запізнень, що припадають на одну поставку.

Визначимо темп зростання середнього запізнення для постачальників:

$$T_{\text{гекта}} = ((35 / 7) / (28 / 8)) * 100 = 142,9\%;$$

$$T_{\text{маяк}} = ((36 / 12) / (46 / 10)) * 100 = 65,3\%;$$

$$T_{\text{гекта}} = ((35 / 11) / (36 / 9)) * 100 = 79,55\%.$$

Для розрахунку рейтингу постачальника необхідно за кожним показником знайти добуток отриманого значення темпу росту ціни та ваги. Слід зазначити, що оскільки в нашому випадку темп зростання відображає збільшення негативних характеристик постачальника (зростання цін, зростання розміру запізнень), то перевагу при пролонгації угоди слід надати постачальнику, рейтинг якого, розрахований за даною методикою, буде нижчим. Розрахунок рейтингу постачальників наведено в табл. 2.22.

Таблиця 2.22.

Рейтинг постачальників ДП «КК «Рошен»

Показник	Вага	Оцінка постачальника за даним показником			Добуток оцінки та ваги		
		ТОВ «Панда»	ТОВ «Маяк»	ТОВ «ТД «Гекта»	ТОВ «Панда»	ТОВ «Маяк»	ТОВ «ТД «Гекта»
Ціна	0,5	99,81	100,41	102,75	49,91	50,21	51,38
Якість	0,3	152,58	123,81	110,40	45,77	37,14	33,12
Надійність	0,2	142,9	65,3	79,55	28,58	13,06	15,91
Рейтинг постачальника					124,06	100,41	100,68

Складено автором на основі власних досліджень

Вступаючи у господарські зв'язки з невідомим постачальником, підприємство певною мірою ризикує. За умови неспроможності або несумлінності постачальника у споживача можуть виникнути зриви у виконанні виробничих програм або ж прямі фінансові втрати через це підприємства шукають різні способи, які дозволяють виявляти несумлінних постачальників.

Отже, підприємству доцільно продовжити свою співпрацю із постачальником ТОВ «Маяк», тому що його рейтинг серед постачальників найнижчий та становить 100,41.

Для комплексного аналізу уже існуючих постачальників також використовується аналіз, що набув широкого розповсюдження не лише у сфері логістики, а й далеко за її межами — АВС-аналіз. Метод припускає, що не вся сукупність постачальників, з якими підприємство веде співпрацю, чинять однаковий вплив на ефективність діяльності замовника, а отже варто направити левову частку зусиль на тих партнерів, користь від яких порівняно більша.

АВС-аналіз виявляє та оцінює певного числа кількісних величин, що виступають найціннішими, а також чинять найбільший ваговий вплив на діяльність підприємства-замовника у загальній структурі вартісних показників [40].

Спираючись на закон Парето, зазвичай виділяють три групи постачальників:

1) група А — постачальники, які забезпечують близько 80 % обігу товарів; такий обіг здійснюють близько 5 % постачальників;

- 2) група В — постачальники, які забезпечують близько 15 % обігу;
- 3) група С — постачальники, які забезпечують близько 5 % обігу.

Проведення аналізу здійснюватиметься за участі постачальників, з якими досліджуване підприємство веде співпрацю близько 5 років. АВС-аналіз постачальників підприємства наведено в табл. 2.23.

Таблиця 2.23.

АВС-аналіз постачальників підприємства ДП «КК «Рошен»

№	Постачальники	Витрати, грн	Частка в заг. обігу, %	Кумулят. обіг, %	Група
1	ТОВ «ПАНДА»	400 000	29,09	29,09	А
2	ТОВ «МАЯК»	375 000	27,27	56,36	А
3	ТОВ «ТД «Гекта»	200 000	14,55	70,91	А
4	«Крахмалопродукт»	130 000	9,45	80,36	В
5	ТОВ «ПОЛІПАК»	80 000	5,82	86,18	В
6	ТОВ «СИНТЕЗ ЛТД»	65 000	4,73	90,91	В
7	ПП ПЕТРЕНКО	50 000	3,64	94,55	С
8	ПЛАСТИКС-Україна,	43 000	3,13	97,68	С
9	ЕЛКО ПАК	25 000	1,82	99,5	С
10	Полімир	7 000	0,50	100	С
Сума		1 375 000	100	-	-

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Здійснений аналіз показує, що найбільш ваговий внесок (70,91 %) у формування загального об'єму постачань здійснює група А, до якої налужить ТОВ «Панда», ТОВ «Маяк» і ТОВ «ТД «Гекта». Другу за вагомістю групу склали такі постачальники, як «Кразмалпродукт», ТОВ «Поліпак» і ТОВ «Синтез ЛТД» із загальним внеском у 20 %. Усі інші постачальники, що належать до групи С склали 9,09 % усього обігу.

Висновки до розділу 2

Кондитерська галузь є однією із найрозвинутіших гілок харчової промисловості не лише на теренах України, а й далеко за її межами. Стабільна олігополія, яка склалася на вітчизняному ринку солодоців представлена такими велетнями, як ДП «Кондитерська корпорація «Рошен», ПрАТ «АВК», «Конті»,

корпорація «Бісквіт-Шоколад», Житомирська кондитерська фабрика «Житомирські ласощі», компанія «Нестле», ПАТ «Монделіс Україна».

Основними макрогрупами кондитерської промисловості є борошняні (понад 40 % від загального обсягу), цукристі (близько 30 %) та какаоовмісні (28-29 % від загального товарообороту) вироби. Такий розподіл ласощів українського ринку практично дублює світові тенденції.

Упевненими лідерами вітчизняного ринку, які входять у топ-100 виробників кондитерської промисловості світу, стали ДП «КК «Рошен», займаючи частку у 24,7 %, «Конті» з часткою у 12,9 % та ПрАТ «АВК» з часткою 11,9 %.

Логістична система ДП «КК «Рошен» має досить розгалужену, проте повну структуру, що забезпечує ефективне управління наскрізними потоками підприємства. Тим структури служби постачання змішаний, коли товарні групи, бюро, відділи спеціалізуються на закупівлі визначених видів товарів, сировини, устаткування тощо. Але поряд із товарними до складу відділу закупівель включаються також функціональні підрозділи — планове та диспетчерське.

Сировиною, що найбільше користується попитом на підприємстві та входить до групи А за АВС-аналізом, є цукор, адже він виступає основою будь-якого кондитерського виробу та охоплює частку у 48 % від загального обсягу поставок ресурсних матеріалів. Постачальниками даного ресурсу виступають ТОВ «Маяк», ТОВ «Панда» та ТОВ «ТД «Гекта». Наявність такої кількості партнерів пояснюється в першу чергу географічними особливостями та наявністю в арсеналі досліджуваної компанії кількох фабрик на території України і не тільки. Співпраця з ними відбувається на давно обумовлених і визначених умовах із певною періодичністю поставок, що свідчить про те, що на досліджуваному підприємстві використовується система з фіксованим інтервалом часу між замовленнями.

Перевага такої моделі полягає у відсутності контролю над рівнем запасів і можливістю коригувати обсяг замовлень. Проте звідси випливає й основний

недолік — надмірне накопичення запасів, що призводить до значних витрат, або ж навпаки їх дефіцит.

РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗАКУПІВЕЛЬНОЮ ЛОГІСТИКОЮ

3.1. Шляхи вдосконалення управління закупівельною логістикою ДП «Кондитерська корпорація «Рошен»

Постачання матеріалів, сировини та обладнання, що є основою логістики закупівель, як один із видів економічної діяльності у сфері товарообороту, здійснює функції обігу засобів виробництва, визначальним чином впливає на його ефективність. Завданням логістики постачання на виробничих підприємствах, досліджуваному зокрема, є визначення потреби у матеріалах, сировині, обладнанні тощо, пошук шляхів її задоволення, організація зберігання та управління запасів, а також здійснення контролю за правильним і доцільним використанням товарів, ресурсів і т.д., сприяння економії витрат.

Ставлячи перед собою такі завдання і шукаючи шляхи їх виконання, відділу закупівель необхідно перш за все дослідити попит і пропозицію на всі матеріальні ресурси, що використовуються підприємством, оцінити їх цінову політику не лише для досліджуваної компанії, а й на ринку в цілому, визначитися з найбільш доцільною для власного виробництва формою товарообігу, оптимізувати рівень запасів, знизити супроводжуючі витрати, як от складські та транспортно-заготівельні.

Однією із основних проблем в управлінні не лише закупівлями матеріальних ресурсів, а й усього логістичного комплексу, є вибір постачальника, який впливає на створення конкурентоспроможності продукції та ефективність ланцюга вартості. Співпраця з надійним партнером здійснює вплив чи не на будь-який процес, починаючи від доставки товару на склади підприємства-замовника, закінчуючи ціноутворенням кінцевої продукції. Так, стає можливим звести до мінімуму витрати підприємства на утворення й утримання запасів на складах, оптимізувавши їх розміри; зменшити кінцеву

вартість товару, скоротивши їх собівартість; збільшити прибуток підприємства в цілому.

Процес закупівлі починається з визначення потреби компанії в певних матеріалах, сировині чи устаткуванні.

При дослідженнях ринку закупівель найважливішими критеріями виступають:

- 1) цінність продукції чи послуги з точки зору отримання прибутку (існуючої або планованої);
- 2) рентабельність продукції;
- 3) характеристика ціни/вартості (частота зміни ціни, наявність сезонних цінових коливань, перевищення вартості сировини над ціною продукції);
- 4) якість інформації (точність інформації, наявність запізнень інформації, невиправдано висока її вартість).

Дослідження закупленої сировини або послуги стосуються в основному специфічної продукції, що закуповуватиметься (унікальна або дорога продукція) і побудовані на аналізі цінності, який був уперше розроблений Лоуренсом Майлсом — співробітником компанії General Electric. Аналіз цінності порівнює функцію, яку виконують закуплені товари, з витратами у спробі знайти варіант зменшення витрат.

Дослідження товарів направлено на складання короткострокових або довгострокових прогнозів щодо основного закупівельного товару чи виробу. Як правило, у фокусі такого аналізу знаходяться сировина та товари, на покупку яких припадає основна частка оборотних коштів.

При дослідженні постачальника основний акцент робиться на джерелі закупівель. Виділяють наступні напрямки досліджень:

- 1) аналіз фінансового становища постачальника — вивчення фінансового стану існуючих або потенційних постачальників для оцінки фінансових ризиків і їх впливу на компанію-покупця. Такий аналіз зазвичай проводиться у фінансовому відділі компанії, але в деяких випадках його проведення покладається на відділ закупівель;

- 2) аналіз виробничих можливостей — уточнюються його можливості та обмеження виробничої діяльності;
- 3) пошук нових джерел постачання;
- 4) дослідження дисципліни та якості — систематичне дослідження того, як реально постачальники відносяться до компанії-покупця і як вони дотримуються умов договору.

Дослідження системи закупівель можна визначити як вивчення систем і процедур з особливим акцентом на управління сировиною.

Розробка системи рейтингу — наскільки добре постачальники виконують свої обов'язки.

Дослідження ринку закупівель вносить істотний внесок у дану діяльність, оскільки регулює здатність компанії успішно вирішувати майбутню невизначеність із сировиною і матеріалами, а також підвищувати ефективність закупівель.

На підставі проведених розрахунків щодо вибору постачальників цукру за багатокритеріальною оцінкою (розділі 2, табл. 2.21) можна зробити висновок, що за сумою добутків ваги і оцінки всіх факторів найвищий рейтинг постачання цукру має постачальник ТОВ «Маяк» із сумарним значенням 100,41.

Після проведення аналізу керівництво підприємства вирішує обрати нового постачальника сировини, який постачатиме цукор високої якості на вигідних умови. Наявні постачальники забезпечували наявність на підприємстві-замовнику ресурс за досить високою вартістю і не завжди дотримувалось умов, що вимагалися замовником (траплялися випадки доставки неякісного товару або взагалі його затримка на певний період, що спричиняло простої виробництва та трудових ресурсів).

Тому керівництво замовляє у консалтинговій компанії «КОЛІБРИ» маркетингове дослідження можливих постачальників. Вартість даного замовлення складає 150 000 грн.

Консалтингова компанія надала відомості про постачальників, що на сьогоднішній момент існують на ринку, представлених в табл.3.1.

Кожному експерту пропонують (незалежно і таємно від інших експертів) встановити коефіцієнт значимості кожного критерію в межах від 1 до 10 (1 — найгірша оцінка, 10 — найкраща).

Таблиця 3.1

Вибір постачальника цукру ДП «КК «Рошен»

Найменування фактору	Вагова оцінка	Оцінка ТОВ «Цукринка»		Оцінка ТОВ «Бурячок»		Оцінка ТОВ «ТД «Ярмарок»	
		експертів	загальна	експертів	загальна	експертів	загальна
1.Вартість придбання продукції	9	6	54	6	54	8	72
2.Якість продукції	10	7	70	10	100	9	90
3.Періодичність поставок	8	10	80	9	72	10	80
4.Надійність постачання	7	9	63	8	56	6	42
5.Умови постачання	6	8	48	7	42	10	60
6. Умови розподілу ризиків	3	7	21	8	24	8	24
7.Можливість отримання знижки	1	8	8	5	5	6	6
8.Віддаленість постачальника від споживача	5	6	30	7	35	4	20
9.Терміни виконання замовлень	4	6	24	8	32	7	28
10.Умови оплати	2	5	10	8	16	5	10
Сумарний рейтинг	-	408		436		432	

Складено автором на основі даних підприємства ДП «КК «Рошен»

Критерій «вартість придбання продукції» є одним із найважливіших серед переліку, адже є основою ціноутворення продукції підприємства, впливає на його дохід, визначає чистий прибуток і витрати. Саме тому йому була присвоєна друга за значенням вагомості оцінка — 9.

Саме критерій «якість продукції», як видно з отриманих результатів, отримав найвищу оцінку, адже він формує репутацію як постачальника, так і виробника, чинить безпосередній вплив на зростання чи навпаки падіння прибутків підприємств, його конкурентоспроможність на ринку.

Після двох вище описаних критеріїв відбору постачальника розташувалася «періодичність поставок». Стабільність у часі, можливість швидко пройти шлях від замовлення до постачання відіграють також визначальну роль, адже допомагають уникнути додаткових витрат, пов'язаних і

простоем обладнання і робочої сили у разі нестачі сировини на виробництві, а також у витрат у вигляді недоотриманого прибутку від реалізації товару кінцевому споживачу.

Умови постачання та розподілу ризиків повинні бути заздалегідь обумовленими, виваженими та повністю дотриманими. Правильні і доцільні умови співпраці обов'язково мають бути вигідними для обох сторін.

Отримання знижки також грає на користь як постачальника, так і виробника, адже дає можливість першому реалізувати більший об'єм товару, а відтак отримати більший прибуток, а останньому — зменшити витрати на придбання великих партій замовлень.

Географічне розташування обох сторін прямопропорційно впливає на рівень витрат виробника. Чим більша відстань — тим більші витрати.

Терміни виконання замовлення, як і періодичність поставок, вимагають стабільності в часу та швидкого реагування на всі події.

Критерій «умови оплати» передбачає алгоритм здійснення процесу передачі коштів за отримані послуги.

В основі використання цього методу щодо аналізу постачальників лежить припущення, що не всі постачальники характеризуються однаковим впливом на ефективність, через що доцільно інтенсивніше займатися постачальниками, які мають великий обіг.

З розрахунків можна зробити висновок, за сумою добутків ваги і оцінки всіх факторів видно, що найвищий рейтинг постачання цукру має постачальник ТОВ «Бурячок» із сумарним рейтингом 436, адже він пропонує вигідні умови доставки сировини високої якості, що є дуже важливим показником для досліджуваного підприємства, адже перешкоджатиме простою виробництва. На другому місці знаходиться постачальник ТОВ «Ярмарок» із рейтингом 432, на останньому — ТОВ «Цукринка», тому що постачає продукцію недостатньо належної якості на умовах, які не задовольняють досліджуване підприємство.

3.2. Економічне обґрунтування запропонованих шляхів удосконалення управління закупівельною логістикою на ДП «Кондитерська корпорація «Рошен»

З метою порівняльної оцінки конкурентоспроможності досліджуваних підприємств на основі отриманих значень критеріїв побудовано радар конкурентоспроможності на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Радар конкурентоспроможності постачальників цукру на ДП «КК «Рошен»

Як бачимо з рисунку, найбільшою конкурентоспроможністю за постачанням цукру виділяється ТОВ «Бурячок», який лідирує за такими позиціями як якість продукції, періодичність поставок, терміни виконання замовлення.

Цінова політика ресурсу наявних і потенційних постачальників представлена в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Постачальники цукру ДП «КК «Рошен»

Постачальники	Ціна за 1 т., грн.
Наявні постачальники цукру	
ТОВ «Панда»	14500
ТОВ «Маяк»	13750
ТОВ «ТД «Гекта»	15210
Постачальники, запропоновані консалтинговою компанією	
ТОВ «Цукринка»	13250
ТОВ «Бурячок»	13100
ТОВ «Ярмарок»	13300

З табл. 3.2 видно, що в найдешевша ціна серед наявних постачальників у ТОВ «Маяк» — 13 750 грн./т. цукру, а серед постачальників, запропонованих консалтинговою компанією — у постачальника ТОВ «Бурячок» за ціною 13 100 грн./т.

Прибуток — головний спонукальний мотив власників, менеджерів і працівників підприємства до успішної діяльності. Він забезпечує компанії певний рівень добробуту, вигоди, конкурентні переваги тощо.

Для подальшого аналізу оберемо групу, яка динамічно розвивається на ринку серед аналогів — карамель.

Для ґрунтовної оцінки запропонованого методу розрахуємо його чисту теперішню вартість, період окупності, індекс прибутковості та внутрішню норму рентабельності.

Чиста теперішня вартість (NPV) майбутніх грошових потоків за весь життєвий цикл проекту розраховується за формулою:

$$NPV_1 = \sum_{i=0}^n \frac{R_i}{(1+r)^i} - \sum_{i=0}^n \frac{I_i}{(1+r)^i} \quad (3.1)$$

R_i — чистий грошовий потік від проекту;

I_i — початкові інвестиції;

r — ставка дисконтування.

Величина коефіцієнтів приведення розраховуються на основі ставки дисконту (по роках життєвого циклу) за формулою:

$$\alpha_i = \frac{1}{(1+r)^i}, \text{ де} \quad (3.2)$$

i — певний рік терміну економічного життя проекту, грошові надходження в якому оцінюються на теперішній час.

Період окупності визначається як період, необхідний для повернення первісних інвестицій шляхом нагромадження чистих реальних грошових потоків, отриманих за проектом.

Дисконтований (гарантований, наближений) період повернення інвестицій

визначають як відношення початкових інвестицій до середньорічної нинішньої вартості:

$$P_{PH} = \frac{\sum_{i=0}^n \frac{I_i}{(1+r)^i}}{\frac{R_i}{(1+r)^i}}, \text{ де} \quad (3.3)$$

$\sum_{t=0}^n \frac{I_t}{(1+r)^t}$ — сума початкових інвестицій;

$\frac{R_i}{(1+r)^i}$ — середньорічна теперішня вартість.

Індекс прибутковості показує відносну прибутковість проекту або дисконтовану вартість грошових надходжень від проекту в розрахунку на одиницю вкладень. Цей показник визначається відношенням суми нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту, до початкових інвестицій:

$$PI = \frac{NPV_t}{I_t} = \frac{179}{150} = 1,19 \quad (3.4)$$

Внутрішня норма рентабельності являє собою рівень окупності коштів, котрі направлені на цілі інвестування та розраховується за формулою:

$$IRR = r_1 + \frac{NPV_1 \cdot (r_2 - r_1)}{NPV_1 - NPV_2}, \text{ де} \quad (3.5)$$

де r_1 — ставка дисконтування при якій проект ефективний тобто $NPV > 0$;

r_2 — ставка дисконтування при якій проект неефективний тобто $NPV < 0$.

Окрім того, що підприємство витрачало значні кошти на співпрацю з постачальниками, які не відповідають повною мірою встановленим вимогам, модель управління запасами, що використовувалась у діяльності ДП «Кондитерська корпорація «Рошен» теж не давала максимально ефективні результати. Тому, вважаємо за необхідне запропонувати зміну моделі з фіксованим інтервалом часу між замовленнями. Відповідно до специфіки діяльності підприємства та товарної групи карамельних виробів, на прикладі якої будуть проводитися розрахунки, запропонована нами модель повинна

містити елементи системи «мінімум — максимум» і «точно в термін» («Just-in-time»).

Отже, запропонована модель повинна бути оснащена такими характеристиками:

- 1) мінімальний гарантійний/страховий запас;
- 2) короткі та швидкі виробничі цикли;
- 3) невеликі об'єми виробництва готових товарів і поповнення запасів (часті доставки);
- 4) співпраця з надійним колом постачальників і перевізників;
- 5) ефективна інформаційна підтримка;
- 6) висока якість вироблених товарів і логістичного сервісу [51].

Абсолютно повністю відмовитися від формування запасів підприємство не може, адже ринок кондитерських товарів розвивається досить динамічно, характеризується високою конкуренцією. Тому, щоб не виникало простою обладнання, робочої сили, а відповідно й понесення підприємством від таких явищ втрат, сформований мінімальний запас повинен бути. Однак ці твердження справедливі для ресурсу, що найбільше користується попитом — цукру. Інші ресурси, такі як ароматизатори, барвники, какао-домішки, молоко тощо можуть поставлятися на підприємство за схемою «точно вчасно».

Виробнича потужність ліній для виготовлення карамельних виробів — 6 тонн льодяникової карамелі на добу. При такій потужності потреба ДП «КК «Рошен» на добу в цукрі становить 4 тонни. Цього буде достатньо, щоб сформувати мінімальний запас на складах у випадку незапланованої затримки доставки від постачальника.

Раніше, користуючись системою управління запасів з фіксованим інтервалом часу між замовленнями, підприємство ризикувало або переповнити складські площі сировиною та ресурсами, після чого несло би значні витрати на утримання матеріалів, додаткові складські площі та обслуговуючий персонал, або стикнутися з дефіцитом запасів, після чого виробництво також понесе значні затрати від недовиконання планів.

Розрахунок параметрів моделі з фіксованим інтервалом часу між замовленнями для цукру до впровадження запропонованих проектів представлений в таблиці 2.16.

Для того, щоб запровадити нову модель з управління запасами, яка точно відповідатиме вимогам і особливостям виробничої діяльності підприємства, необхідним є інформаційне забезпечення, яке швидко й оперативно реагуватиме на зміни у виробництві, посприє інтеграції закупівельних і виробничих процесів.

Наразі ДП «Кондитерська корпорація «Рошен» використовує програмне забезпечення «1С: Підприємство 8.3. Конфігурація ERP 2.1 для України». Даний програмний продукт забезпечує організацію роботи за такими напрямками:

1) підсистема управління виробництвом — передбачає управління міжцеховими переходами на операційному рівні, оперативну диспетчеризацію, управління «вузькими місцями», завантаженням обладнання;

2) підсистема обліку витрат і розрахунку собівартості — виконує деталізацію до складу вихідних витрат, наочність і контроль обґрунтованості розрахунку;

3) підсистема управління фінансами — ведення обліку в розрізі напрямів діяльності, використання гнучких правил розподілу витрат. Функціонал казначейства дозволяє ефективно управляти грошовими коштами. Вдосконалені механізми й інструменти бюджетування використовують табличну модель бюджетування, дозволяють ефективно і наочно управляти бюджетним процесом з використанням діаграми Ганта;

4) система ефективного управління процесом продажів — дозволяє використовувати мобільні робочі місця працівників складів і торгових представників;

5) система управління взаємовідносинами з клієнтами — дозволяє оцінювати результати маркетингових акцій, відстежувати стадії угод з

клієнтами, формувати воронку продажів і аналізувати ефективність роботи персоналу;

б) підсистема управління закупівлями — включає спеціалізовані робочі місця, що дозволяють відповідно до правил забезпечення автоматично розрахувати потребу в закупівлі торгово-матеріальних цінностей (ТМЦ) та інші напрямки.

Як бачимо, програмне забезпечення цілком і повністю може задовольнити потребу підприємства в запровадженні та реалізації нової моделі управління запасами.

Для переходу на нову модель управління підприємству необхідно залучити кваліфікованих фахівців із ІТ аутсорсингу, які зможуть здійснити всі потрібні налаштування в інформаційному забезпеченні, адаптувати бізнес-процеси, перенести всі дані, що стосуються закупівель, запасів, роботи з постачальниками та клієнтами тощо, протестувати систему з доробленим функціоналом, ввести програму в безпосередню експлуатацію.

Залучення зовнішніх фахівців та навчання персоналу із використання оновлених налаштувань програмної системи управління коштуватиме підприємству 300 тис. грн. протягом 6 місяців роботи спеціалістів.

Нові налаштування забезпечать менеджерів, відповідальних за постачання, інформацією, необхідною для своєчасного прийняття рішень про поповнення запасів ТМЦ для зниження витрат на закупівлі і чіткої організації взаємодії з постачальниками.

Функціонал підсистеми закупівель включатиме:

- оперативне планування закупівель на підставі планів продажів, планів виробництва і невиконаних замовлень покупців;
- оформлення замовлень постачальникам і контроль їх виконання;
- реєстрація та аналіз виконання додаткових умов за договорами з фіксованими номенклатурними позиціями, обсягами і термінами поставок;
- підтримка різних схем прийому товарів від постачальників, у тому числі прийом на реалізацію й отримання давальницької сировини і матеріалів;

- аналіз потреб складу і виробництва в товарах і матеріалах;
- наскрізний аналіз і встановлення взаємозв'язків між замовленнями клієнтів і замовленнями постачальникам;
- аналіз наслідків, до яких може привести невиконання замовлень постачальниками (до зриву якого клієнтського замовлення може привести недопоставка товарів або матеріалів);
- планування закупівель із урахуванням прогнозованого рівня складських запасів і зарезервованих ТМЦ на складах;
- підбір оптимальних постачальників товару за їх надійністю, історіями поставок, критеріями терміновості виконання замовлень, пропонованих умов доставки, територіальному або іншим довільним ознаками і автоматичне формування замовлень для них;
- складання графіків поставок і графіків платежів.

Щодо управління складською діяльністю, то у новій системі буде передбачено адресне зберігання товарів, тобто ведення залишків товарів у розрізі "місць зберігання" (осередків, полиць, стелажів) і упаковок товару. Система дозволить управляти розкладкою товару за місцями зберігання при надходженні, збором із місць зберігання при відвантаженні, переміщенням та розкомплектуванням товарів.

Алгоритми, закладені в програму, автоматично підбиратимуть оптимальні місця зберігання при розміщенні і збірці, стежитимуть за відсутністю колізій при великій інтенсивності складських операцій.

Підсистема дозволить створити різні робочі зони для оптимального доступу до складських приміщень і визначити порядок їх обходу, наприклад, робочі зони для роботи автотранспорту і для ручного відбору товарів співробітником складу. При відборі товарів можна буде задати різні стратегії відбору для оптимізації розміщення товарів у складських приміщеннях. Наприклад, при відборі товарів звільняти в першу чергу ті приміщення, де

товар зберігається в мінімально достатньому обсязі. Це дозволить звільнити площі для розміщення новоприбулих товарів.

Результатом зміни моделі управління стане економія складських площ, які доцільно використовувати для зберігання та утримання інших складових кондитерської продукції. Так, наприклад, какао-боби, какао терте, какао-домішки тощо постачаються з-за кордону і витрати на оформлення та організацію замовлення, транспортні витрати коштують підприємству 35 тис. грн. за одне замовлення. Таких постачань підприємство здійснює щокварталу, адже раніше не було можливості формувати великі об'єми запасів унаслідок нестачі складських площ.

Після запровадження нової моделі управління запасами підприємство зможе організовувати та здійснювати постачання какао-товарів на свої склади раз на рік. Витрати на утримання та зберігання запасів таких об'ємів коштуватиме підприємству значно менше, ніж організація доставок.

У цілому такі дії сприятимуть економії виробничих ресурсів та витрат підприємства в цілому.

3.3. Прогноз ефективності запропонованих заходів для ДП «Кондитерська корпорація «Рошен»

Всі описані вище перспективні напрями покращення забезпечення виробництва матеріальними ресурсами потребують обґрунтування, тому вони вимагають вкладення коштів, а значить і мають свій певний ризик, хоч без ризику на даний момент неможливо створювати конкуренцію на ринку.

Виробнича потужність ДП «Кондитерська корпорація «Рошен» — 6 тонн льодяникової карамелі на добу.

Загальна потужність за рік становить:

$$6 \cdot 250 = 1500 \text{ т.}$$

На виробництво карамелі необхідно 4 тонни цукру на добу.

Загальна потреба даного ресурсу:

$$4 \cdot 250 = 1000 \text{ т/рік.}$$

Вартість 1 т цукру за новими розцінками (при зміні постачальника) становитиме 13 100 грн.

Отже, загальна вартість цукру становитиме:

$$13\,100 \cdot 1\,000 = 13\,100\,000 \text{ грн.}$$

Скорочення витрат за рахунок зміни постачальника складе:

$$(13\,750 - 13\,100) \cdot 1000 = 650 \text{ тис. грн.}$$

Розрахуємо фінансові показники підприємства, використовуючи дані фінансової звітності досліджуваного підприємства, представлених у таблиці А.4.

Повні витрати у проектному році становитимуть:

$$22\,801 - 650 + 150 = 22\,301 \text{ тис. грн.}$$

Прибуток від реалізації продукції становитиме:

$$26\,770 - 22\,301 = 4\,469 \text{ тис. грн.}$$

Приріст чистого додаткового прибутку становитиме:

$$4\,469 - 3\,969 = 500 \text{ тис. грн.}$$

Чистий прибуток в проектному році дорівнюватиме:

$$500 \cdot 0,81 = 405 \text{ тис. грн.}$$

Наведені розрахунки свідчать, що при заміні постачальника та співпраці щодо постачання цукру виключно з ним фінансовий стан підприємства значно покращиться, збільшиться прибуток, що є кінцевою метою виробничої діяльності будь-якої комерційної організації.

Рентабельність власного капіталу підприємства у 2017 році склала 18,75 % \approx 19%. Можливі ризики неотримання доходів, передбачених запропонованими заходами, складуть 4 %, тобто $r = 19 + 4 = 23\%$.

Отже, чиста теперішня вартість проекту становитиме:

$$NPV_1 = \frac{405}{(1 + 0,23)} - 150 = 179 \text{ тис. грн.}$$

$NPV = 279 > 0$, тому проект пропонується до реалізації.

Коефіцієнт дисконтування при рентабельності капіталу у 23 % складе: 1

$$\text{рік } \alpha_1 = 1 / (1 + 0,23)^1 = 0,81;$$

Розрахункові дані для визначення NPV_1 можна представити у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Розрахункові дані для визначення NPV_1 за проектом зміни постачальника

Показник	Проект 1	Проект 1
	0 рік	1 рік
Прибуток (R), тис. грн.		405

Витрати (I_i), тис. грн.	150	
Коефіцієнт ставки дисконту, α_i		0,81
Ставка дисконту (r), %	23	
$\frac{R_i}{(1+r)^i}$	329,27	
Дисконтований прибуток $\frac{R_i}{(1+r)^i}$, тис. грн.		
Чиста теперішня вартість (NPV_1), тис. грн.	179	

Джерело: власні дослідження

Період окупності інвестицій, вкладених у запропонований проект, становитиме $PP_n = 150 / (405 / (1 + 0,23)) = 0,455 = 5,4$ місяці.

Як бачимо, термін окупності запропонованого заходу щодо зміни постачальника становить 5,4 місяці. За цей час приріст чистого прибутку складе 405 тис. грн.

Ставка дисконтування (r_1) при якій проект ефективний тобто $NPV > 0$ становить 23%, а r_2 – 175%.

Коефіцієнт дисконтування при рентабельності капіталу 75 % становитиме:

$$1 \text{ рік } \alpha_1 = 1 / (1 + 1,75) = 0,37.$$

За таких умов чиста теперішня вартість проекту складе:

$$NPV_2 = \frac{405}{(1 + 1,75)} - 150 = -2,72 \text{ тис. грн.}$$

Розрахувавши внутрішню норму рентабельності проекту, отримаємо наступні дані:

$$IRR = 0,23 + (329,27 * (1,75 - 0,23)) / (329,27 + 2,72) = 0,88 \text{ або } 88 \text{ \%}.$$

Як бачимо, внутрішня норма дохідності проекту дуже висока і становить 88 %.

Розрахункові дані для визначення показників ефективності проекту можна представити у табл. 3.4.

Таблиця 3.4.

Розрахункові дані для визначення показників ефективності проекту

Показник	Проект 1	
	0 рік	1 рік
Прибуток (R), тис. грн.		405
Витрати (I_i), тис. грн.	150	
Коефіцієнт ставки дисконту, α_i		0,82
Ставка дисконту (r), %	23	
$\frac{R_i}{(1+r)^i}$		
Дисконтований прибуток $\frac{R_i}{(1+r)^i}$, тис. грн.		329,27
Чиста теперішня вартість (NPV_1), тис. грн.		-2,72

Дисконтований період повернення інвестицій (РРн), місяців		5,4
Внутрішня норма дохідності (IRR)		0,88
Індекс прибутковості (PI)		1,19

Джерело: власні дослідження

Усі розраховані дані, як от чиста теперішня вартість проекту, термін його окупності та внутрішня норма рентабельності свідчать, що проект варто прийняти до реалізації, адже прибуток, отриманий від проведення заходу, вагомим чином вплине на кінцеву вартість капіталу підприємства та його чистого прибутку.

Проаналізуємо ефективність від впровадження запропонованої моделі управління запасами. У таблиці 3.5 представлені дані постачання цукру для карамельних виробів за використання попередньої моделі.

Добова потреба цукру на виробництво карамелі становить 4 000 т, відповідно тижнева потреба складе $4\,000 \cdot 5 = 20\,000$ т.

Оскільки час можливої затримки нового постачальника становить лише 1 день, то сформуємо запас на 4 000 тонн. Результати розрахунків до і після впровадження нової системи управління запасами представлено в таблиці 3.5.

Оскільки тижнева потреба підприємства в сировині становить 20 тис. т, а поставка від нового постачальника триватиме лише 4 дні, то по 1 тис т запасів, що будуть включені в замовлення, цілком достатньо, щоб сформувати пороговий рівень запасу протягом перших 4 замовлень. При цьому, підприємство у будь-який момент зможе здійснити замовлення і поповнити граничний рівень.

Таблиця 3.5.

Розрахунок рівня запасів до і після впровадження нової моделі

№	Показник	ТОВ «Панда»	ТОВ «Маяк»	ТОВ «ТД «Гекта»	ТОВ «Бурячок»
1	Потреба (тис т/тиждень)	7	8	5	20
2	Інтервал часу між замовленнями (днів)	7	7	7	—
3	Термін поставки (днів)	6	6	6	4
4	Можлива затримка доставки (днів)	4	3	3	1
5	Очікуваний рівень денного споживання (т/день)	4 000			
6	Очікуваний рівень споживання протягом терміну доставки (т)	$6 \cdot 4 = 24$			$5 \cdot 4 = 20$

7	Максимально бажаний рівень запасу (т/тиждень)	10	11	8	20
8	Розмір замовлення (т/тиждень)	7+10=17	8+11=19	5+8=13	22
9	Запаси на тиждень, т	17-7=10	19-8=11	13-5=8	(22-20)*2=4

Отже, співпрацюючи з трьома постачальниками, підприємство формувало замовлення на 49 т цукру на тиждень для карамельних виробів, 29 т з них припадали на запаси. Запровадивши до реалізації нову модель управління запасами та змінивши наявних постачальників на одного, розмір запасів на перші 8 днів складуть 4 т проти 29 т цукру.

Витрати на зберігання 1 т цукру, включаючи витрати на додатковий персонал та складські площі, становить 11 000 грн.

Економія від скорочення рівня запасів складе: $(29-4)*11\,000=275\,000$ грн на тиждень. Середня економія за місяць, півроку і рік відповідно складуть 110 тис. грн., 660 тис. грн. та 1 320 тис. грн.

Для запровадження нової виробничої системи та залучення зовнішніх фахівців підприємству описані вище процедури зі зміни налаштувань програмного забезпечення коштуватимуть 300 тис. грн. за 6 місяців роботи спеціалістів.

За аналогією, описаною вище, розрахуємо чисту теперішню вартість проекту, норму його рентабельності та період окупності.

Чиста теперішня вартість складе:

$$NPV_1 = \frac{660}{(1 + 0,23)} - \frac{300}{(1 + 0,23)^0} = 236,59 \text{ тис. грн.}$$

Дисконтований (гарантований, наближений) період повернення інвестицій $PP_n = 300/660 = 0,45$ або 5,5 місяців.

Індекс прибутковості проекту $PI = 660/300 = 2,2$.

Ставка дисконтування (r_1) при якій проект ефективний тобто $NPV > 0$ становить 23%, а r_2 – 125%.

$$1 \text{ рік } \alpha_1 = 1/(1+1,25)^1 = 0,44;$$

$$NPV_{21} = \frac{2080}{(1 + 0,35)} - \frac{1560}{(1 + 0,35)^0} = -6,67 \text{ тис. грн.}$$

Отже, внутрішня норма рентабельності складе:

$$IRR = 0,23 + (88,78 * (1,25 - 0,23)) / (88,78 + 6,67) = 0,23 + 236,59 / 243,26 = 1,2 \text{ або } 120 \%$$

Розрахункові дані для визначення показників ефективності проекту можна представити у табл. 3.6.

Таблиця 3.6.

Розрахункові дані для визначення показників ефективності проекту

Показник	Проект 2	Проект 2
	0 рік	6міс
Прибуток (R), тис. грн.		660
Витрати (I ₀), тис. грн.	300	
Коефіцієнт ставки дисконту, ai		0,81
Ставка дисконту (r), %		0,23
Ri		
Дисконтований прибуток $\frac{R_i}{(1+r)^i}$, тис. грн.		536,59
Чиста теперішня вартість (NPV ₁), тис. грн.		236,59
Чиста теперішня вартість (NPV ₂), тис. грн.		-6,67
Дисконтований період повернення інвестицій (PPH), міс		5,5

Продовження таблиці 3.6.

Внутрішня норма дохідності (IRR), %		120
Індекс прибутковості (PI)		2,2

Джерело: власні дослідження

Отже, проаналізувавши отримані дані, можемо стверджувати, що проект варто реалізувати найближчим часом, адже протягом 5,5 місяців від його запуску він повністю себе окупить за рахунок отриманого прибутку.

На зміні моделі управління запасами, як зазначалося вище, підприємство зможе зекономити величезні складські площі та витрати на оформлення замовлень з-за кордону.

Так, доставка какао-сировини, що постачалась з-за кордону, коштувала підприємству 35 тис. грн. Одна поставка включала 8 тонн какао-продуктів. Оскільки такі постачання здійснювалися раз на квартал, то можна дійти висновку, що річна потреба підприємства в сировині складала 32 т.

Після зміни моделі управління на підприємстві звільниться складська площа, на якій буде можливість розмістити 25 тонн сировини.

Таким чином, звільнені площі можна відвести під ще три партії какао-продуктів, зводячи кількість доставок до 1 за рік. Таким чином загальні витрати

на організацію доставки какао-продуктів складуть лише 35 тис. грн. проти $35 \cdot 4 = 120$ тис. грн. на рік. Загальна економія складе $120 - 35 = 85$ тис. грн. щороку.

Отримані результати від проведення заходів на підприємстві представлені в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Отримані дані від запровадження проектів на ДП «КК «Рошен»

Показники	Початкові дані.	Проекти	
		Вибір постачальників	Зміна моделі управління запасами
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	26770	26 770	26 770
Повні витрати, тис. грн.	22801	22 201	22 300
Прибуток від реалізації, т. грн.	3969	4 569	5 394
Чистий прибуток, тис. грн.	1619	2 111	1 405

Джерело: власні дослідження

Використовуючи метод екстраполяції можна спрогнозувати економію від запропонованих проектів за три наступні роки:

- 1) від зміни постачальника: $650 \cdot 3 = 1\,350$ тис. грн.;
- 2) від скорочення рівня запасів: $1\,320 \cdot 3 = 3\,960$ тис. грн.;
- 3) від звільнення складських площ: $85 \cdot 3 = 250$ тис. грн.

Таким чином сукупна економія підприємства від запропонованих заходів за три роки становитиме $1\,350 + 3\,960 + 250 = 5\,560$ тис. грн.

Прогнозні результати від впровадження заходів представлені на рис.3.2.

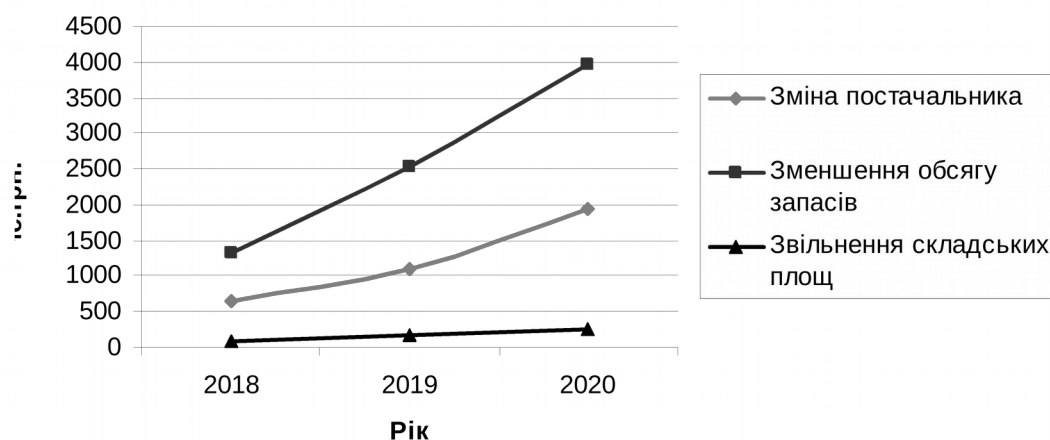


Рис.3.2. Прогнозні результати від впровадження заходів на ДП «КК «Рошен»

Як бачимо з кінцевих даних обрахунку результативності запропонованих проектів, усіх їх варто реалізувати, адже вони сприятимуть збільшенню прибутку підприємства, зменшення витрат, мінімізацію недоліків в управлінні тощо.

Висновки до розділу 3

Постачання товарно-матеріальних ресурсів є основою логістики закупівель. Будучи одним із видів економічної діяльності сфери товарообороту, воно направлене на виконання функції обігу засобів виробництва, визначальним чином впливає на ефективність останнього. Завданням логістики закупівель на виробничих підприємствах, досліджуваному зокрема, є визначення потреби у матеріалах, сировині, обладнанні тощо, пошук шляхів її задоволення, організація зберігання та управління запасами, здійснення контролю за правильним і доцільним використанням товарів, ресурсів і т.д., сприяння економії витрат.

Першочерговим завданням, яке повинне ставити перед собою відділ закупівель, є дослідження кон'юнктури ринку на всі матеріальні ресурси, що використовуються підприємством, оцінити їх цінову політику не лише для досліджуваної компанії, а й на ринку в цілому, визначитися з найбільш доцільною для власного виробництва формою товарообігу, оптимізувати рівень запасів, знизити супроводжуючі витрати, як от складські та транспортно-заготівельні.

Для успішної реалізації майбутніх планів та прогнозів у галузі закупівель підприємству «ДП «Кондитерська корпорація «Рошен» необхідно викоринити всі наявні недоліки в управлінні, які стримують процес виробництва, постачання і налагодження зв'язків між сферами менеджменту.

Такими слабкими місцями компанії стали неефективна співпраця з постачальниками і малорезультативна модель управління запасами.

Нами було запропоновано ряд заходів, які сприятимуть налагодженню виробничих і закупівельних функцій. Такими заходами стали: заміна трьох постачальників на одного (як результат — приріст чистого прибутку на 2 111 тис. грн.) і зміна моделі управління запасами з фіксованим інтервалом між замовленнями на систему з елементами моделі «мінімум — максимум» і «точно в термін» (результат — чистий прибуток на рівні 1 450 тис. грн.).

Отже, як бачимо, запропоновані заходи покращення діяльності відділу закупівель справляють позитивний ефект на діяльність підприємства в цілому.

ВИСНОВКИ

Розвиток логістики набув сьогодні стрімкого руху та розповсюдження на теренах України. Діяльність чи не кожного комерційного підприємства і не тільки так чи інакше пов'язана з логістичними процесами, гнучкість яких дозволяє поєднувати їх із будь-якою сферою господарювання. Закупівля матеріальних ресурсів, сировини та товарів, які є першочерговою ланкою та основою логістичного ланцюга, зумовлює функціонування виробничого процесу, створює ціну, якість і конкурентоспроможність продукції. Все це визначає важливе місце закупівельної логістики в логістичній системі підприємства, виробничого зокрема.

Досі немає чіткого й однозначного визначення поняття закупівельна (або як її ще називають заготівельна або логістика постачання) логістика. Науковці по-різному визначають суть терміну. Вважаємо, що під логістикою заготівель варто вважати процесом, пов'язаний з інтегрованим управлінням потоковими процесами (матеріальним, фінансовим, інформаційним) від постачальника до підприємства з метою задоволення потреб у матеріальних ресурсах останнього та забезпеченні економічної ефективності суб'єктів відносин протягом усього ланцюга створення вартості.

Головним завданням логістики закупівель є забезпечення організації закупівлі й доставку сировини, матеріалів, комплектуючих тощо від постачальника до підприємства-замовника з мінімальними витратами грошових ресурсів і часу, належної якості за вигідною ціною, обумовленого асортименту.

Проблема вибору постачальника також займає чільне місце в організації логістики постачання, адже співпраця з надійним та добросовісним партнером чинить вагомий вплив не лише на організацію закупівлі, а й допомагає уникнути додаткових витрат, зменшити собівартість товару, що самостійно виготовляється підприємством, збільшити його прибуток в цілому, сприяти укріпленню конкурентних позицій на ринку. Обґрунтований підхід до

управління цим питанням забезпечить економію часу, грошових і людських ресурсів.

В арсеналі логістики постачання міститься кілька методів, що допомагають їй будувати стратегію підприємства, досягати його відповідних цілей, якомога ефективніше функціонувати на ринку.

Питання управління запасами підприємства напряму пов'язано з проблемою логістичного управління у сфері закупівель, адже вирішення першого сприяє пошуку тієї системи управління логістичною діяльністю, яка буде найбільш ефективною для окремо взятого підприємства.

Закупівельна логістика є одним із дієвих важелів впливу на кінцеві результати діяльності підприємств, виробничих зокрема, адже забезпечує вдале поєднання та оптимізацію трьох основних потоків — матеріального, фінансового й інформаційного, а також витрат на управління ними. Тому варто віднайти та фактори, які чинять позитивний вплив на результативну діяльність постачань, а також мати змогу ефективно керувати ними.

Однією із найрозвинутіших галузей харчової промисловості не лише на Україні, а й далеко за її межами, вважається кондитерська. На вітчизняному ринку солодошів головними гравцями є ДП «Кондитерська корпорація «Рошен» (лідер ринку), ПрАТ «АВК», «Конті», корпорація «Бісквіт-Шоколад», Житомирська кондитерська фабрика «Житомирські ласощі», компанія «Нестле», ПАТ «Монделіс Україна».

Логістична система ДП «КК «Рошен» має досить розгалужену, проте повну структуру, що забезпечує ефективне управління наскрізними потоками підприємства.

Сировиною, що найбільше користується попитом на підприємстві та входить до групи А за АВС-аналізом, є цукор, адже він виступає основою будь-якого кондитерського виробу та охоплює частку у 48 % від загального обсягу поставок ресурсних матеріалів. На даний момент постачальниками даного ресурсу виступають три підприємства. Наявність такої кількості партнерів пояснюється в першу чергу географічними особливостями та наявністю в

арсеналі досліджуваної компанії кількох фабрик на території України і не тільки. Співпраця з ними відбувається на давно обумовлених і визначених умовах із певною періодичністю поставок, що свідчить про те, що на досліджуваному підприємстві використовується система з фіксованим інтервалом часу між замовленнями.

Перевага такої моделі полягає у відсутності контролю над рівнем запасів і можливістю коригувати обсяг замовлень. Проте звідси впливає й основний недолік — надмірне накопичення запасів, що призводить до значних витрат, або ж навпаки їх дефіцит.

Успішна реалізація майбутніх планів та прогнозів у галузі закупівель можлива за рахунок викорінення всіх наявних недоліків в управлінні підприємством, які стримують процес виробництва, постачання і налагодження зв'язків між сферами менеджменту.

Такими слабкими місцями компанії стали неефективна співпраця з постачальниками, недостатньо кваліфікований персонал і мало результативна модель управління запасами.

Нами було запропоновано ряд заходів, які сприятимуть налагодженню виробничих і закупівельних функцій. Такими заходами стали: заміна трьох постачальників на одного (як результат — приріст чистого прибутку на 2 111 тис. грн.) і зміна моделі управління запасами з фіксованим інтервалом між замовленнями на систему з елементами моделі «мінімум — максимум» і «точно в термін» (результат — чистий прибуток на рівні 1 450 тис. грн.).

Отже, як бачимо, запропоновані заходи покращення діяльності відділу закупівель справляють позитивний ефект на діяльність підприємства в цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Крисак Ж. М. Планування та організація закупівельної логістики як запорука оптимізації витрат виробничого підприємства / Ж. М. Крисак, І. С. Луценко // Сучасні підходи до управління підприємством: зб. наук. праць, 2017 р.
2. Бажин І. І. Закупівельна логістика / І.І. Бажин. – К., 2014. – 256 с.
3. Гаджинский А. М. Сучасний склад. Організація, технології, управління економіки й логістика / А.М. Гаджинський – К.: Проспект, 2015.
4. Ларина Р. Р. Логистика в управлении организационно-экономическими системами: монография / Р.Р. Ларина, В.Л. Пилюшенко, В.Н. Амитан. – Донецк: ВИК, 2010. – 239 с.
5. Гуторов О. І. Логістика: навч. посібник /О.І. Гуторов, О.І. Лебединська, Н.В. Прозорова / Харк. нац. аграр. ун-т. – Харків: Міськдрук. 2011. – 322 с.
6. Балабанова, Л. В. Логістика закупок: Підручник / Л. В. Балабанова, А. М. Германчук. – В., 2014. – 120 с.
7. Дзебко И. Экономисту о логистике: сущность, основные понятия, концепция / Ирина Дзебко. – Х. : Консульт, 2006. – 152 с.
8. Ніколайчук, В. Є. Закупівельна логістика / В. Є. Ніколайчук. – Л., 2013. – 260 с.
9. Крикавський, Є. В. Логістика постачання / Є. В. Крикавський. – К., 2014. – 210 с.
10. Мороз О. В. Системні фактори ефективності логістичної концепції постачання на підприємствах : монографія / О. В. Мороз, О. В. Музика ; Вінницький національний технічний ун-т. – Вінниця : УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2007. – 165 с.
11. Чепель Н. В. Моніторинг та логістика виробничих процесів галузі [Електронний ресурс]: курс лекцій для студ. спеціальності 7.05170108 «Технології зберігання, консервування та переробки молока» денної та заочної форм навчання / уклад.: Н.В. Чепель. – К.: НУХТ, 2014. – 126 с.

12. Кислий В. М., Біловодська О. А., Олефіренко О. М., Соляник О. М. Логістика: Теорія та практика: Навч. посіб. – К: Центр учбової літератури, 2010. – 360 с.
13. Біліченко В. В., Буренніков Ю. Ю., Романюк С. О. Основи логістики: Навч. посіб. / [В.В. Біліченко, Буренніков Ю.Ю., Романюк С.О.] – Вінниця : ВНТУ, 2014. 128 с.
14. Крикавський Є. В. Логістичне управління : підручник / Є.В.Крикавський. – Львів : Вид. Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2005. – 684 с.
15. Мигас І. М. Планування діяльності підприємства: конспект лекцій для студентів напрямку 0501 «Економіка і підприємництво» спеціальності 6.050107 «Економіка підприємства» / І.М. Мигас. – Запоріжжя: ЗДІА, 2012. – 210 с.
16. Організація постачання та управління закупівлями. URL: <https://studfiles.net/preview/5375502/page:9/>
17. Принципи організації закупівель. URL: https://studopedia.su/5_15541_printsipi-organizatsii-zakupivel.html
18. Заборська Н. К. Основи логістики: навчальний посібник / Н. К. Заборська, Л. Е. Жуковська – Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2011.
19. Сергеев В. И. Корпоративная логистика. 300 ответов на вопросы профессионалов / Под общ. и научн. редакцией проф. В. И. Сергеева. — М.: ИНФРФ-М, 2005. — 976 с.
20. Логістика: Підручник / Під ред.. Б. О. Анікіна: 3-є вид., перероб. і доп. — М.: ИНФРФ-М, 2006. — 368 с.
21. Крисак Ж. М. Контролінг як основа оптимізації логістичних процесів на підприємстві / Ж. М. Крисак, І. С. Луценко // Збірник наукових праць молодих вчених факультету менеджменту та маркетингу КПІ ім. Ігоря Сікорського «Актуальні проблеми економіки та управління». — 2017.
22. Карпенко О. А. Модель оптимального розміру замовлення: проблеми застосування та перспективи вдосконалення / О. А. Карпенко, А. В. Петунін //

Управління проектами, системний аналіз і логістика. Технічна серія. — 2010. — Вип. 7. — С. 276-281. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Upsal_2010_7_70.

23. Дослідження сучасного стану та динаміки вітчизняного кондитерського ринку. URL: <http://www.global-national.in.ua/archive/8-2015/132.pdf>

24. Медична енциклопедія. URL: http://medical-enc.com.ua/konditerskie_izdelia.htm

25. Офіційний сайт ДП «Кондитерська корпорація Roshen». URL: <https://www.roshen.com>.

26. Офіційний сайт кондитерської компанії «Конті». URL: <http://www.konti.com/ua>.

27. Офіційний сайт кондитерської компанії «АВК». URL: <http://avk.ua/ua/uk>.

28. Шеремет А. Д. Комплексний економічний аналіз діяльності підприємства/ А.Д. Шеремет // Бухгалтерський облік. – № 13, 2011. – с. 77-78.

29. Офіційний сайт державної служби статистики України. URL: <http://ukrstat.gov.ua/>

30. Петрович Й. М. Організація виробництва: підручник / Й.М.Петрович, Г.М. Захарчин – Львів: «Магнолія плюс», 2015. – 100 с.

31. Дослідження сучасного стану та динаміки вітчизняного кондитерського ринку. URL: <http://www.global-national.in.ua/archive/8-2015/132.pdf>

32. Кухтіна Н. М. Оцінка якості та формування нових споживчих властивостей карамелі льодяникової / Н. М. Кухтіна, Ю. М. Колесніченко // Наукові праці [Одеської національної академії харчових технологій]. — 2014. — Вип. 46(1). — С. 274-276. — URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Np_2014_46\(1\)__66](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Np_2014_46(1)__66).

33. Кушнір Р. В. Конкурентоспроможність підприємств кондитерської галузі: стратегічний аспект / Р. В. Кушнір. // Ефективна економіка. — 2013. — № 7. — URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_7_37.

34. Тюріна Н. М. Логістика [Текст]: Навч. посіб. / Н. М.Тюріна, І. В. Гой, І. В. Бабій. – К.: «Центр учбової літератури», 2015. — 392 с.
35. Господарський кодекс України від 07.03.2018 р. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
36. Аудит та оцінка ефективності постачальницької діяльності. URL: http://stud.com.ua/49139/logistika/audit_otsinka_efektivnosti_postachalnitckoyi_diyalnosti.
37. Жулавський А. Ю. Організація матеріально-технічного забезпечення підприємства як об'єкт логістичного рішення / А.Ю. Жулавський, Н.В. Сидоренко. – Суми: Година, 2014. – 139 с.
38. Поняття, особливості та предмет правового регулювання. URL: <http://lawbook.online/ukraine-gosudarstva-prava-teoriya/911-ponyattya-osoblivosti-predmet-pravovogo-41807.html>.
39. Конституція України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>.
40. Господарський кодекс України від 16 січня 2003 р. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.
41. Кодекс законів про працю. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/322-08>.
42. Пасічник В. Г. Організація виробництва. Навчально-методичний посібник / В.Г Пасічник, О.В. Акіліна – Київ: Центр навчальної літератури, 2013. – 248 с.
43. МініСофт для роздрібної торгівлі. URL: [https://delta-azov.com.ua/automation/avtomatizacziya-roznichnyix-magazinov,-butikov-i-aptek/minisoft-dlya-roznichnoj-torgovli/semejstvo-programm-minisoft-kommercziya-\(torgovlya,-obshhepit\)/](https://delta-azov.com.ua/automation/avtomatizacziya-roznichnyix-magazinov,-butikov-i-aptek/minisoft-dlya-roznichnoj-torgovli/semejstvo-programm-minisoft-kommercziya-(torgovlya,-obshhepit)/).
44. Вивчене планування закупівлі матеріально-технічних ресурсів URL: https://otherreferats.allbest.ru/economy/00186688_0.html.

45. Аналіз ефективності використання матеріальних ресурсів URL: https://studme.com.ua/1056041210462/ekonomika/analiz_effektivnosti_ispolzovaniy_a_materialnyh_resursov.htm
46. Система управління запасами з фіксованим інтервалом часу між замовленнями. URL: <https://studfiles.net/preview/5391685/page:4/>
47. Система управління запасами з фіксованим інтервалом часу між замовленнями. URL: http://stud.com.ua/23045/logistika/sistema_upravlinnya_zapasami_fiksovanim_interv_alom_chasu_zamovlennnyami
48. Система управління запасами з фіксованим розміром замовлення/ URL: http://stud.com.ua/23044/logistika/sistema_upravlinnya_zapasami_fiksovanim_rozmirom_zamovlennya
49. Система управління запасами «мінімум-максимум». URL: http://stud.com.ua/23046/logistika/sistema_upravlinnya_zapasami_minimum_maksimum.
50. Гудков Ф. А. Складські свідоцтва: Методики практичного застосування. / Ф.А. Гудков – К.: Банківський Діловий Центр, 2016. – 134 с.
51. Логистическая технология Just-in-time(JIT). URL: <https://logsystems.ru/articles/logisticheskaya-tekhnologiya-just-in-time-jit>
52. Бодряков Р. Відкати в практиці постачання: [Організація бізнесу] [Текст] / Р. Бодряков // Державні закупівлі України. — 2008. – С. 46-49.
53. Зарудна Н. Визначення шляхів зниження витрат на матеріально-технічне забезпечення виробничих підприємств / Н. Зарудна // Економічний аналіз. 2010 рік. Випуск 6. URL: http://econa.at.ua/Vypusk_6/zarudna.pdf
54. Ребрин Ю. І. Основы экономики и управления производством / Ю.І. Ребрин. – Таганрог: ТРТУ, 2010. – 129 с.
55. Скалюк Р. В. Економічний механізм управління фінансовими результатами промислових підприємств: теоретичні основи забезпечення функціонування / Р.В. Скалюк. // Економічний вісник Донбасу. – 2011. – № 2 (24). – с. 86-93.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця 4.

**Основні показники діяльності ДП «Кондитерська корпорація «Рошен» за
2015-2017 рр.**

Показники	2015	2016	2017	Відхилення			
				2016/2015 рр.		2017/2016 рр.	
				Абс., +/-	Відн., %	Абс., +/-	Відн., %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн.	15530	17284	26770	1754	11,29	9386	54,31
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	12279	13899	22801	1620	13,19	8902	64,05
Адміністративні витрати, тис.грн.	1393	1516	1126	123	8,83	-390	-25,73
Витрати на збут, тис.грн.	675	909	1099	234	34,67	190	20,90
Повні витрати на реалізацію продукції, тис.грн.	14347	16324	25026	1977	13,78	8702	53,31
Прибуток від реалізації продукції, тис.грн.	1183	960	1744	-223	-18,85	684	71,25
Чистий прибуток, тис.грн.	794	909	1619	115	14,48	710	78,12
Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, грн.	0,92	0,94	0,93	0,024	2,17	-0,01	-0,64
Рентабельність продукції, %	8,25	5,88	6,57	-2,37	-	0,69	-
Рентабельність діяльності, %	5,11	5,26	6,07	0,15	-	0,81	-

*Створено на основі Звіту про фінансові результати підприємства ДП
«КК «Рошен»*

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2016 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	115	60
первісна вартість	1001	780	780
накопичена амортизація	1002	665	720
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби	1010	8097	8683
первісна вартість	1011	12788	13726
знос	1012	4691	5043
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
	1045		
Відстрочені податкові активи			
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	8212	8743
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	7232	7660
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	800	1326
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130		
з бюджетом	1135	231	278
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	155	163
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	88	274

Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	8506	9701
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	16718	18444

Продовження додатка Б

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	6708	10180
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	1307	2556
Резервний капітал	1415	1723	2439
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	709	
Неоплачений капітал	1425	()	()
Вилучений капітал	1430	()	()
Усього за розділом I	1495	10447	15175
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510	2119	2017
Інші довгострокові зобов'язання	1515	895	
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595	3014	2017
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	2761	912
розрахунками з бюджетом	1620	58	5
у тому числі з податку на прибуток	1621	44	0
розрахунками зі страхування	1625	108	98
розрахунками з оплати праці	1630	268	184
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665	18	53
Інші поточні зобов'язання	1690		
Усього за розділом III	1695	3257	1252
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	16718	18444

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2017 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	60	6
первісна вартість	1001	780	780
накопичена амортизація	1002	720	774
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби	1010	8683	10198
первісна вартість	1011	13726	15614
знос	1012	5043	5416
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	8743	10204
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	7660	7118
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1326	2499
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130		
з бюджетом	1135	278	224
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	163	99
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	274	503
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	9701	10443

III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	18444	20647

Продовження додатка В

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	10180	10180
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	2556	2556
Резервний капітал	1415	2439	3791
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420		
Неоплачений капітал	1425	()	
Вилучений капітал	1430	()	
Усього за розділом I	1495	15175	18063
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510	2017	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595	2017	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	912	1863
розрахунками з бюджетом	1620	5	185
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
розрахунками зі страхування	1625	98	127
розрахунками з оплати праці	1630	184	227
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665	53	
Інші поточні зобов'язання	1690		182
Усього за розділом III	1695	1252	2584
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	18444	20647

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2016 р.

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	17284	15530
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	13899	12279
Валовий: прибуток	2090	3385	3251
збиток	2095	()	()
Інші операційні доходи	2120	472	
Адміністративні витрати	2130	(1516)	(1393)
Витрати на збут	2150	(909)	(675)
Інші операційні витрати	2180	(98)	(-)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	1334	1183
збиток	2195	()	()
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240		
Фінансові витрати	2250	(214)	(178)
Втрати від участі в капіталі	2255	()	()
Інші витрати	2270	()	()
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	1120	1005
збиток	2295	()	()
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	211	211
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	904	794
збиток	2355	()	()

II. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Матеріальні затрати	2500	10650	9665
Витрати на оплату праці	2505	4097	3595
Відрахування на соціальні заходи	2510	1430	1206
Амортизація	2515	407	384
Інші операційні витрати	2520	214	178
Разом	2550	16798	15028

III. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2017 р.

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	26770	17284
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	22801	13899
Валовий: прибуток	2090	3969	3385
збиток	2095	()	()
Інші операційні доходи	2120	3097	472
Адміністративні витрати	2130	(1126)	(1516)
Витрати на збут	2150	(1099)	(909)
Інші операційні витрати	2180	(2798)	(98)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	2043	1334
збиток	2195	()	()
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240		
Фінансові витрати	2250	(68)	(214)
Втрати від участі в капіталі	2255	()	()
Інші витрати	2270	()	()
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	1975	1120
збиток	2295	()	()
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	356	211
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1619	909
збиток	2355	()	()

II. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Матеріальні затрати	2500	15030	10650
Витрати на оплату праці	2505	4113	4097
Відрахування на соціальні заходи	2510	1464	1430
Амортизація	2515	394	407
Інші операційні витрати	2520	2798	214
Разом	2550	23799	16798

III. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		